Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H., M.H., M.M., Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H., M.Si.

Peran dan Dinamika

DEWAN KOMISARIS BANK DAERAH

TRUSSMEDIA GRAFIKA

PERAN DAN DINAMIKA DEWAN KOMISARIS BANK DAERAH

PERAN DAN DINAMIKA DEWAN KOMISARIS BANK DAERAH

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H.,M.H.,M.M.,Ph.D.

Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H.,M.Si.

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

PERAN DAN DINAMIKA DEWAN KOMISARIS BANK DAERAH

I. Manajemen II. Bank Daerah III. Teks

PERAN DAN DINAMIKA DEWAN KOMISARIS BANK DAERAH

Penulis:

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H., M.H., M.M., Ph.D.
Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H., M.Si.

Editor/ Penyunting:

Minan Nuri Rohman

Penyelaras Akhir:

M. Aqibun Najih

Cover & Layout:

st. Navisah

Penerbit:

Trussmedia Grafika
Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon,
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 081 903 717 727/ 0821 34 797 663
Email: one_trussmedia@yahoo.com
www.trussmediagrafika.com

Cetakan I, Januari 2016
xii + 116 ; 14 x 20,5 cm
ISBN: 978-602-0992-52-5

KATA PENGANTAR

Secara historis, pendirian Bank Pembangunan Daerah (BPD) diprakarsai oleh Pemerintah Daerah bersama-sama dengan beberapa pengusaha swasta dan perorangan. Pada awal mulanya, ada beberapa provinsi yang sudah berinisiatif mendirikan BPD sejak tahun 1955 dengan mengggandeng pengusaha swasta dan perorangan. Oleh karena itu, pemilik saham BPD tidak hanya pemerintah daerah saja, akan tetapi saham tersebut dimiliki juga oleh pengusaha swasta dan masyarakat/ perorangan.

Tujuan pendirian Bank Pembangunan Daerah (BPD) pada awalnya tidak lain hanya untuk mengelola keuangan daerah saja, yaitu sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil. Praktik ini kemudian berkembang dengan memberikan pinjaman-

pinjaman untuk investasi proyek-proyek di daerah, baik usaha Pemerintah Daerah maupun usaha campuran antara Pemerintan dengan swasta.

Terbitnya Undang-Undang No. 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah (BPD) menetapkan antara lain bahwa, Bank Pembangunan Daerah (BPD) harus didirikan dengan Peraturan Daerah (Perda), maka sejak tahun 1962 baru mempunyai landasan hukum pendirian BPD. Sampai dengan tahun 1965, banyak BPD berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT) yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta sebagai saham pendiri. Bahkan, ada BPD yang sebagian sahamnya masih dimiliki oleh pihak swasta sampai dengan tahun 1981, namun setelah tahun 1981 semua Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia dimiliki oleh Pemerintah Daerah (Propinsi dan Kabupaten/Kota).

Buku Berjudul: *"Peran dan Dinamika Dewan Komisaris Bank Daerah"*, mengulas seputar pendirian Bank Pembangunan Daerah (BPD), fungsi BPD dalam meningkatkan laju profit usaha daerah, landasan hukum dan teoritis pendirian BPD, Pola hubungan kerja dalam Organisasi BPD, serta tugas, kewenangan dan tanggungjawab dewan komisaris BPD.

Terbitnya buku ini semoga memberi kontribusi positif bagi *stakeholders* terkait yang *concern* terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pendirian Bank Pembangunan

Daerah (BPD) dan dinamika organisasi yang ada di dalamnya, antara lain: Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Komisaris, Dewan Direksi, Direksi dan lain-lain.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa, penulisan buku ini tentu terdapat kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik konstruktif dari para *expert* dan para pembaca sekalian untuk pengembangan materi dan *sharing* wawasan. Semoga Allah SWT senantiasa mengiringi rahmat dan ridho-Nya, sehingga penulis senantiasa konsisten dan produktif dalam berkarya menebar kebaikan di atas muka bumi ini, Amin.

Pekanbaru, Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

BAB II

BAB III

BAB IV

BAB I

Pendahuluan

A. Perkembangan BPD Se-Indonesia

Pada awalnya pendirian Bank Pembangunan Daerah diprakarsai oleh Pemerintah Daerah bersama-sama dengan beberapa pengusaha swasta dan perorangan, awal mula ada beberapa provinsi yang sudah berinisiatip sejak tahun 1955 dengan demikian sahamnya juga dimiliki oleh swasta atau masyarakat di samping pemda.

Kemudian dengan terbitnya Undang-Undang No.13 Tahun 1962 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah yang menetapkan antara lain bahwa Bank Pembangunan Daerah harus didirikan dengan Peraturan Daerah (Perda), maka sejak tahun 1962 baru mempunyai landasan hukum pendirian BPD. Sampai dengan tahun 1965 banyak BPD berbentuk badan hukum

Perseroan Terbatas (PT) dan sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta sebagai *Saham Pendiri*. Dan bahkan ada BPD yang masih dimiliki sebagian sahamnya oleh pihak swasta sampai dengan tahun 1981, namun setelah tahun 1981 semua Bank Pembangunan Daerah di Indonesia dimiliki oleh Pemerintah Daerah (Propinsi dan Kabupaten/Kota).

Sebenarnya sejak dikeluarkannya Undang-Undang No.14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, Perda pendirian BPD yang berbadan hukum PT disesuaikan kembali dengan Undang-Undang No.14 tahun 1967 sebagai dasar penyempurnaan Peraturan Daerah Provinsi yang menetapkan bahwa bank BPD adalah milik Pemerintah Daerah yaitu Perusahaan Daerah sebagai Badan Usaha Milik Daerah(BUMD).

Pada tanggal 25 Maret 1992 dikeluarkan Undang-Undang No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang No.7 tahun 1992 sebagai pengganti Undang-Undang No. 14 tahun 1967 yang menetapkan bahwa Bank Pembangunan Daerah menjadi Bank Umum yang memiliki fungsi komersial tidak lagi sebagai kas daerah.

Pada pertengahan tahun 1999 ada 11 BPD ikut dalam program rekapitalisasi yang salah satu persyaratannya adalah harus merubah bentuk badan huku dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Perubahan Bentuk Badan Hukum tersebut kemudian disahkan oleh Menteri Hukum dan Perundang-undangan RI.

a. Tujuan Pendirian

Tujuan pendirian Bank Pembangunan Daerah pada awalnya hanya untuk mengelola keuangan daerah yaitu sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil.

Kemudian berkembang dengan memberikan pinjaman-pinjaman untuk investasi proyek-proyek di daerah, baik usaha Pemerintah Daerah maupun usaha campuran antara Pemerintan dengan swasta.

Menerima uang simpanan berupa Giro, Tabungan, Deposito dan menjalankan usaha Bank pada umumnya dengan mengindahkan undang-undang, peraturan-peraturan dan petunjuk-petunjuk dari Pemerintah Republik Indonesia.

b. Peran BPD sebagai Profit Center dan Agent of Development *(Kas Daerah)*

Sebagaimana yang kita lihat kehadiran bank dari waktu ke waktu sangat dibutuhkan oleh masyarakat dalam mendukung urusan perdagangan (bisnis) dan lalu lintas uang (transaksi). Dapatlah dipahami bahwa bank berfungsi sebagai suatu lembaga *agent of trust* dan *agent of development.*

Yang dimaksud sebagai ***agent of trust*** adalah suatu lembaga yang dipercaya untuk melayani berbagai kebutuhan keuangan dari dan untuk masyarakat sedangkan

sebagai ***agent of development***, bank diharapkan dapat mendorong kemajuan pembangunan melalui berbagai fasilitas pembiayaan (kredit) dalam rangka meningkatkan pemerataan, mendorong pertumbuhan ekonomi kearah peningkatan kesejateraan rakyat.

Sesuai dengan UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan perubahannya dengan UU No. 10 Tahun 1998, menutut jenisnya bank terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat

Karena BPD bukanlah BPR maka BPD bersama-sama dengan bank-bank lain termasuk jenis bank umum, yang bentuk badan hukumnya dapat berupa Perseroan Terbatas, Koperasi, atau Perusahaan Daerah.

c. Peran BPD dalam Konstelasi Perbankan

I. Lapangan Usaha Bank Umum

Sebagaimana telah dikemukakan, yang dimaksud dengan bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokonya memberikan kredit dan memberikan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran sedangkan yang dimaksud dengan bank umum adalah bank yang dalam pengumpulan dananya, menerima simpanan dalam bentuk giro, deposito, dan dalam usahanya memberikan kredit jangka pendek.

Secara terinci lapangan usaha bank umum adalah :

a. Menerima simpanan terutama dalam bentuk giro dan deposito;

b. Memberikan kredit terutama kredit jangka pendek dengan tanggungan efek, hasil bumi, barang juga dengan tanggungan dokumen pengangkutan dan dokumen penyimpanan atau cedul yang mewakili barang itu, begitu juga dengan tanggungan kertas berharga yang mewakili barang;
c. Memberikan kredit angka menengah, panjang, atau turut dalam perusahaan dengan persetujuan dan syarat-syarat yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
d. Memindahkan uang, baik dengan pemberitahuan secara telegram maupun surat, ataupun dengan jalan memberikan wesel tunjuk di antara sesama kantornya. Penarikan atas saldo kredit yang ada pada koresponden, dilakukan secara telegram atau wesel tunjuk atau dengan cek.
e. Menerima dan membayar kembali uang dalam rekening Koran, menjalankan perintah untuk pemindahan uang, menerima pembayaran dari tagihan atas kertas berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antara pihak ketiga.
f. Mendiskonto :
    1. Surat wesel dan surat order dengan dua penanggung jawab atau lebih secara padu dan dengan masa berlaku yang tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan;

2. Surat wesel dan kertas dagang yang lain yang tidak lebih lama masa berlakunya daripada kebiasaan dalam perdagangan, baik yang ditarik dengan jaminan surat kredit maupun dengan jaminan dokumen pengangkutan;
3. Kertas perbendaharaan atas beban Negara;
4. Surat hutang dengan pelunasan dalam enam bulan dan selama diskontonya turut bertanggung jawab secara terpadu;
5. Mandat atau surat perintah membayar atas kas Negara untuk rendemen lelang.

g. Membeli dan menjual :
    1. wesel yang diakseptasi oleh Bank yang waktu berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan;
    2. Kertas perbendaharaan atas beban Negara;
    3. Surat hutang yang tercatat pada suatu bursa efek yang resmi atas beban Negara atau bunga/pelunasannya dijamin oleh Negara.

h. Membeli dan menjual cek, surat wesel, kertas dagang yang lain, dan pembayaran dengan surat dan telegram, yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan, dan ada jaminan yang lazim berlaku untuk hal itu.

i. Memberi jaminan bank (bank garantie) dengan tanggungan yang cukup.

j. Menyewakan tempat menyimpan barang berharga.

k. Menjalankan usaha lain yang lazim dilakukan dalam suatu bank umum.

II. Lapangan Usaha Bank Pembangunan Daerah

Lapangan usaha BPD pada umumnya sama dengan lapangan usaha Bank Umum lainnya, namun karena BPD adalah milik Pemda dinama BPD tersebut berada, maka BPD juga mempunyai tugas tambahan yaitu :

1. Memberikan pinjaman untuk keperluan investasi, perluasan, dan pembaharuan proyek-proyek pembangunan daerah di daerah yang bersangkutan, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah, maupun yang diselenggarakan oleh perusahaan-perusahaan campuran antara Pemerintah Daerah dan Swasta;
2. Memberikan pinjaman untuk keperluan investasi, perluasan, dan pembaharuan perusahaan-perusahaan swasta yang merupakan proyek-proyek pembangunan daerah dengan persetujuan Bank Indonesia. Pemberian kredit investasi keapada pihak swasta oleh bank pembangunan daerah hanya dapat dilakukan kepada perusahaan pribumi dengan mengutamakan pemberian kredit jangka

menengah panjang di bidang pembangunan. Pemberian kredit investasi dengan bantuan berupa kredit likuiditas dari Bank Indonesia, harus terlebih dahulu memperoleh *clearance in principle* dari Bank Indonesia.

3. Untuk kredit yang ditentukan oleh Pemerintah Daerah, Bank bertindak sebagai penyalur kredit untuk proyek-proyek Pemerintah Daerah.

Disamping tugas-tugas yang telah disebutkan diatas, BPD juga berperan sebagai Pemegang Kas Pemda.

III. Bank Pembangunan Daerah Dalam Penyaluran Kredit

Sekali lagi dunia perbankan adalah dunia peluang sekaligus dunia yang penuh resiko. Kearah manapun perbankan melangkah disana akan terdapat peluang sekaligus risiko-risiko yang bakal terjadi. Betapa banyak bank yang rontok pada krisis moneter tahun 1997/1998 dan tidak sedikit pula Bank (di Luar Negeri) yang akhirnya harus menderita kerugian karena krisis global tahun 2008. Memang, dampak yang terjadi pada krisis global tahun 2008 tidak sehebat krisis moneter tahun 1997/1998, tetapi bagaimanapun dengan krisis yang baru saja terjadi dunia perbankan di Indonesia juga mendapat biasnya seperti tingkat kredit yang bermasalah (NPL) meningkat, target-target juga perlu disesuaikan kembali, sementara dunia usaha yang berorientasi ekspor juga mengalami pelemahan. Padahal urat nadi kehidupan dunia perbankan adalah

melalui penyaluran kredit karena disanalah bank berbisnis walaupun ada juga bank hanya keasyikan menanam uangnya pada SBI, antar bank aktiva ataupun surat-surat berharga lainnya sementara tingkat penyaluran kreditnya tidak sampai 50% .

Artinya dari dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun lebih banyak ditanam pada SBI ataupun surat berharga lainnya.

Bagaimana dengan BPD terhadap gejala yang kami sebutkan tadi memang harus pula diakui bahwa BPD dalam menjalankan usahanya sangat unik apabila ditinjau dari sudut bisnis perbankan lazimnya, karena pemiliknya adalah Pemda setempat.

Pertama, dari sudut funding (pendanaan) hampir tidak menjadi masalah karena Pemda sebagai pemegang saham sangat *concern* dalam mempertahankan & menghidupkan BPD yang ada didaerahnya. Penyertaan modal dari mulai provinsi sampai Kabupaten/Kotamadya sangat intensif dilakukan yang berasal dari dana APBD. Apalagi bagi daerah yang kaya akan sumber daya alam.

Penyertaan modal dari masing pemegang saham cukup besar, dan ini hampir setiap tahun dilakukan, setelah APBD disahkan oleh DPRD setempat.

Kedua, dari sudut Lending (perkreditan) kredit konsumtif kepada PNS Pemda setempat merupakan *Captive Market* yang sangat potensial. Disamping itu karena angsuran kredit PNS-Pemda langsung dipotong

oleh Bendaharawan masing-masing dinas/instansi, boleh dibilang kredit tersebut jarang bermasalah bahkan hampir tidak ada (nol problem).

Ketiga, kredit konstruksi untuk membangun prasarana milik Pemda yang dibiayai dengan APBD merupakan suatu kelebihan lain yang tidak dimiliki oleh Bank-bank non BPD.

Dari hal tersebut, jika dalam hal funding dan lending hanya bermain antara dana simpanan Pemda dan kredit konsumtif kepada PNS-Pemda layakkah BPD macam itu disebut sebagai bank, apakah bukan lembaga simpan pinjam saja namanya. Begitu pula dana-dana yang idle lainya biasanya ditempatkan pada SBI, dana antar bank dan surat-surat berharga lainnya.

Banyak sudah sindiran yang ditujukan kepada BPD semacam itu, seperti beternak uang di SBI atau di surat-surat berharga ataupun penempatan dana antar bank.

Tetapi itupun belum cukup mampu mendorong BPD untuk bermain pada kredit di sektor rill, karena salah satu alasannya BPD tidak berani menanggung risiko yang akan terjadi.

Hal ini dapat dipahami karena kemampuan SDMnya masih sangat terbatas dan juga karena BPD belum melakukan "*change management*" sesuai tuntutan zaman dan akhirnya kurang berani atau takut membiayai sektor rill. Ketakutan biasanya terjadi kala seseorang tidak memahami/tidak menguasai permasalahannya. Karenanya BPD hanya mengandalkan kredit konsumtif ditambah SBI

& penempatan dana antar bank sudah merasa nyaman dimana setiap tahun memperoleh laba yang cukup besar. Artinya BPD tersebut sudah terlena dan berada dalam "*Comfart Zone*" daerah kenyamanan dan akan terusik apabila didorong untuk masuk ke sektor rill.

Pertanyaannya : apakah akan selamanya BPD bisa mempertahankan kenyamanan seperti itu?

Jawabannya, lautan mana yang tidak berpantai, akan tiba saatnya konsumtif seseorang akan menjadi jenuh, disaat konsumen sudah memenuhi semua kebutuhannya maka kredit konsumsipun secara lambat laun akan berkurang. Jika ini terjadi BPD mau kemana? Dan jangan lupa para debitur kredit konsumtif ini adalah para pegawai yang penghasilannya tetap, dan seringkali pegawai tersebut akan kelabakan mengangsur kreditnya apabila terjadi kenaikan harga bahan-bahan pokok. Jadi kegagalan bayar pada kredit konsumtif juga sangat mungkin terjadi.

Banyak jalan menuju ke Roma, tapi hanya satu jalan untuk meningkatkan kemampuan BPD, yaitu dengan melaksanakan perubahan. Tanpa melakukan perubahan BPD akan terkurung dan terjepit diantara bank swasta dan Pemerintah yang sangat kencang memperluas jaringan keseluruh pelosok dan perubahan hendaknya diartikan bagaimana kesiapan untuk berlaga "di Medan tarung" yang tidak akan pernah selesai didalam "turbullensi pesaingan yang semakin hari semakin ketat".

Bisakah BPD seperti itu terus bertahan, bukan sekedar mempertahankan peluang yang ada ataupun mithos-mithos yang selalu digembor gemborkan, tapi BPD juga perlu bermimpi bagaimana supaya BPD menjadi seperti bank-bank lain yang sudah maju dalam hal:

- Corporate culture/budaya kerja
- Organisasi berbasis pengetahuan
- Mempunyai standar pelayanan yang handal (service excellent)
- Infrastruktur IT yang handal
- SDM yang mempunyai skill yang tinggi

Rasanya tanpa semua yang kami sebutkan diatas, BPD akhirnya hanya akan menjadi jago kandang, itupun dikandang yang semakin sempit karena diluar kandang sudah ada jago-jago dari luar yang masuk kandang/kedaerah BPD dimana BPD berada.

IV. BPD Dalam Mengembangkan Ekonomi Pertanian

Negara RI harus kembali fokus kesektor pertanian dan pertanian itu adanya di daerah (luar jawa) dengan semakin sempitnya lahan pertanian di pulau jawa. Manajemen perekonomian yang berbasis pertanian dapat menjadi stimulus atau pendorong perekonomian nasional.

Jika proyek-proyek infrastruktur yang mendukung system pertanian dapat direalisasikan dengan baik maka keterlibatan perbankan dalam hal ini BPD, dapat direalisasikan disekitar pertanian dengan benar yaitu

dengan menggunakan pola-pola yang sudah ada dinegara-negara maju sangat mungkin ekonomi pertanian akan mengalami kemajuan.

Pemberian kredit ke sektor pertanian diyakini dapat menghasilkan multiplier effect terhadap perekonomian secara makro, yaitu seperti dapat ditekannya pengangguran dipedesaan yang pada akhirnya arus urbanisasi menjadi dari desa kekota berkurang. Dan sudah barang tentu dengan semakin baiknya hasil pertanian, kesejahteraan petanipun semakin sejahtera.

Mengacu kepada semua itu sangat diharapkan peran Pemda untuk bekerja sama dengan perbankan/BPD untuk melakukan berbagai langkah pembenahan-pembenahan yang terstruktur agar potensi ekonomi pertanian benar-benar dapat dikembangkan.

B. Dewan Komisaris dari masa ke masa

Sejak Bank Pembangunan Daerah berdiri sampai dengan sekarang telah terjadi perubahan perubahan termasuk juga perubahan bentuk badan hukum yang dulunya Perseroan Terbatas menjadi Perusahaan Daerah dan kembali lagi menjadi Perseroan Terbatas.

a. Peran sebagai Badan Pengawas

Biasanya di awal beroperasinya, bank BPD menjadi bank milik pemda. Karenanya kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan mengadaptasi model birokrasi pemerintahan.

Terkadang ada oknum berkuasa menjadikannya sebagai alat untuk mencapai kepentingan-kepentingan tertentu yang tidak sesuai harapan pihak pemangku kepentingan (stake holders). Berarti pihak manajemen menafihkan fungsi dasar BPD sebagai lembaga keuangan masyarakat yang dapat membantu menggerakkan kegiatan perekonomian masyarakat daerah secara optimal dan merata.

Pimpinan Bank Pembangunan Daerah tidak dapat lepas dari sistim pemerintah daerah

Di masa Orde Baru, penentuan kepala daerah secara formal dilakukan oleh DPRD, sebagai parlemen lokal. Tetapi pada masa itu tidak setiap orang gampang menjadi kepala daerah. UU No. 5/1974, misalnya, memberi batasan yang ketat bahwa calon Bupati/Walikota/Gubernur haruslah orang-orang yang mempunyai pengalaman di bidang pemerintahan (minimal esselon II) atau tentara yang minimal berpangkat Letkol. Orang-orang nonbirokrat dan nonmiliter tidak mungkin masuk dalam bursa pemilihan kepala daerah. Orde Baru menerapkan *bureaucratic government*, sebuah pemerintahan yang hanya dimiliki dan dikendalikan oleh birokrat dan tentara yang bersifat sentralistik dan komando.

Kandidat kepala daerah harus memperoleh *restu*. Di masa dulu kita sering melihat kepala daerah drop-dropan dari Jakarta atau dari daerah lainnya yang telah mendapat

restu, DPRD secara institusional tidak bisa berkutik, kecuali hanya mengikut.

Kepala daerah bukanlah pemimpin yang memperoleh mandat dan harus bertanggungjawab kepada rakyat di daerah, melainkan sebagai bawahan Presiden dan Mendagri karena sebagai kepala daerah yang sekaligus sebagai wakil pemerintah pusat.

Hampir semua kebutuhan dana untuk belanja rutin dan pembangunan di daerah berasal dari pemerintah pusat dan penyalurannya melalui Bank milik pusat atau bank BUMN yang ada di daerah. BPD hanya sebagai kas daerah dengan penyaluran dana pemerintah daerah yang terbatas. Kepemimpinan BPD juga seperti kepemimpinan birokrasi pemerintahan daerah .

Pimpinan BPD diangkat oleh badan pengawas yang di ketuai oleh kepala daerah. Dengan demikian pimpinan BPD juga harus bertanggung jawab kepada kepala daerah, hal ini wajar karena BPD berbentuk perusahaan daerah (BUMD). Dengan demikian tentunya Direksi dan pegawai semua sama bekerja dengan gaya birokrasi menunggu petunjuk saja bahkan pada awalnya ada PNS yang diperbantukan di BPD karena kesulitan biaya operasional.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) didirikan dengan landasan Undang-undang No. 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah. Untuk pertama kalinya Statuta (Akta Pendirian) ditetapkan melalui Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah (KDH)

dengan memperoleh pengesahan Menteri Dalam Negeri dan mendapat izin usaha dari Menteri Urusan Bank Sentral. Tahap berikutnya Statuta BPD diubah dan diganti dengan Peraturan Daerah (Perda). Selain Undang-undang No. 13 Tahun 1962 Bank Pembangunan Daerah (BPD) diatur pula dengan Undang-undang No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah dan Undang-undang No. 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Dengan ketentuan yang ada maka Bank Pembangunan Daerah (BPD) memiliki kekhususan dibandingkan dengan Bank Umum lainnya. Selain sebagai lembaga intermediasi juga berfungsi sebagai pemegang Kas Daerah (menyimpan dan mengelola uang daerah) dan berperan pula ikut menunjang pembangunan perekonomian di Daerah sesuai dengan visi dan misi masing-masing BPD. Sejalan dengan per Undang-undangan di atas BPD dibina oleh Departemen Dalam Negeri karena berstatus sebagai Perusahaan Daerah dan pemegang Kas Daerah serta Bank Sentral sebagai pengawas dan Pembina karena BPD melaksanakan usaha jasa perbankan. Departemen Dalam Negeri melakukan pembinaan, mengenai: Pengangkatan dan pemberhentian Direksi serta Dewan Pengawas; Pengaturan mengenai Penghasilan Direksi, Dewan Pengawas dan Pegawai; Pengaturan Pengangkatan Karyawan, sedangkan pengawasan oleh Bank Sentral terhadap teknis operasional Bank.

Sebagai Bank milik Pemerintah Daerah (BPD) yang berbentuk Perusahaan Daerah (PD) dan dalam menjalankan

kegiatan operasional Bank dipimpin oleh Direksi terdiri dari beberapa Direktur dan pengawasan dilakukan oleh Dewan Pengawas terdiri dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I sebagai Ketua Badan Pengawas dan Bupati/ Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II sebagai anggota yang ditetapkan dengan SK. Gubernur Kepala Daerah Tingkat I. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Dewan Pengawas membentuk Sekretariat Dewan Pengawas yang terdiri dari pejabat dilingkungan Pemda Tingkat I terdiri Kepala Biro Keuangan, Kepala Biro Hukum, dan atau Kepala Biro Perekonomian. Dalam menetapkan kebijakan, Dewan Pengawas BPD mendapat input dari Sekretariat Dewan Pengawas BPD yang terlebih dahulu mempelajari data dan informasi tersebut melalui proses pembicaraan/diskusi oleh Sekretariat Dewan Pengawas dengan pejabat eksekutif Bank yang kemudian diinformasikan untuk diputuskan oleh Dewan Pengawas. Mengingat Dewan Pengawas BPD terdiri dari para pejabat yang mempunyai kesibukan sangat padat sehingga frekwensi rapat dan perhatian terhadap Bank relatif terbatas namun Rapat Umum Pemegang Saham dihadiri oleh seluruh Pemegang saham.

Dalam bidang pengawasan Dewan Pengawas selain mengoptimalkan Kepala Sekretariat dan staf juga memanfaatkan perangkat pengawas Pemerintah Daerah dan Pusat guna mengawasi jalannya operasi Bank yang dilaksanakan Direksi seperti Inspektorat Wilayah Provinsi dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Dalam perjalanannya mengingat Ketua Dewan Pengawas

BPD sebagai Gubernur Kepala Daerah Tingkat I yang tidak memiliki cukup waktu memimpin Dewan Pengawas BPD maka ada Daerah yang mengganti ketua Dewan Pengawas dengan menunjuk Wakil Gubernur KDH Tingkat I sebagai ketua Dewan Pengawas BPD.

Krisis Ekonomi dan Moneter yang terjadi pada tahun 1997 berdampak besar terhadap dunia usaha termasuk usaha Perbankan Indonesia yang mengalami kesulitan likuiditas sehingga KPMM berada di bawah 4 %. Akibat KPMM beberapa Bank di bawah ketentuan Bank Indonesia, maka beberapa Bank Umum ada yang di likwidasi dan Dalam Pengawasan Bank Indonesia yang selanjutnya direkapitalasi dengan penyertaan modal Pemerintah agar KPMM mencapai ketentuan minimal termasuk beberapa Bank Pembangunan Daerah. Akibat kesulitan likuiditas banyak Bank Pembangunan Daerah harus mengikuti Program Rekapitalisasi Bank Umum untuk memulihkan kesehatan bank. Guna mengikuti Program Rekapitalisasi Bank Pembangunan Daerah (BPD) diwajibkan merubah bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas, yang diikuti pula dengan perubahan Dewan Pengawas menjadi Dewan Komisaris.

b. Perubahan dari Badan Pengawas menjadi Dewan Komisaris

Terjadi krisis moneter pada tahun 1997 yang merontokkan perekonomian Indonesia dan khususnya

perbankan termasuk BPD. Banyak bank swasta yang harus ditutup atau diselamatkan pemerintah termasuk ada 11 BPD. Krisis moneter kemudian krisis perekonomian mengakibatkan krisis pemerintahan dan politik dan akhirnya runtuhnya pemerintahan Orde Baru dan muncul gerakan reformasi .

Pada awal reformasi ada 11 BPD yang ikut program rekapitalisasi karena kesulitan likuiditas. Salah satu persyaratan bank peserta rekap adalah harus berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT) maka semua BPD yang ikut program rekap harus berubah dari PD menjadi PT. Sebutan untuk Badan Pengawas merubah menjadi Dewan Komisaris.

Dengan demikian, sejak saat itu BPD di Indonesia bukanlah banknya pemerintah daerah saja, apalagi jika bank tersebut sudah dalam status perseroan terbatas (PT). BPD adalah lembaga keuangan masyarakat daerah yang usahanya berkaitan dengan visi-misi kebijaksanaan pembangunan ekonomi pemda. Sehingga umumnya pengelolaan dan pengawasannya diserahkan kepada pemerintah daerah (eksekutif bersama legislatif).[]

المعهد الإسلامي العصري دار المتقين
PONPES MODERN DAARUL MUTTAQIEN TEMBILAHAN

BAB II

Landasan Teori dan Hukum

A. Landasan Hukum

Kelembagaan perbankan yang tergabung dalam Asosiasi Bank Daerah (ASBANDA) sebagian besar telah berbadan hukum dalam bentuk Perseroan Terbatas. Bentuk hukum perbankan daerah sebelum menjadi perseroan terbatas pada umumnya adalah perusahaan daerah milik pemerintah daerah atau dalam bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Sebagai perusahaan daerah legalitas keberadaan dan operasionalnya berdasarkan kepada Undang-Undang tentang Pembentukan Propinsi, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Peraturan daerah (Perda) untuk masing-masing propinsi, yang dikuatkan dengan Anggaran Dasar dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Lembaga perbankan yang berbadan hukum dalam bentuk Perseroan Terbatas sangat berbeda legalitas keberadaan dan operasionalnya dibanding Perusahaan Daerah atau BUMD. Payung hukum yang mengatur perbankan dalam bentuk badan hukum Perseroan Terbatas adalah Undang - Undang NO.40 / Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Bank Indonesia (PBI), Anggaran Dasar, Rapat Umum Pemegang Saham, dan Code of Corporate Governance.

Berdasarkan Undang - Undang No.40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas yang disahkan pada tanggal 16 Agustus 2007, Selanjutnya Undang - Undang dimaksud menjadi payung hukum dan rujukan semua peraturan perbankan lainnya, baik PBI, Anggaran Dasar, maupun RUPS dan Code of Corporate Governance. Undang - Undang tersebut mengatur semua aspek berkaitan dengan kepengurusan dan tata kelola perbankan. Beberapa hal mendasar yang penting antara lain mencakup : Organ perseroan yaitu Rapat Umum Pemegang saham, Direksi, dan Dewan Komisaris. Rapat Umum Pemegang Saham merupakan organ perseroan yang memegang kuasa tertinggi dalam perseroan dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris. Sedangkan Direksi merupakan Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai

dengan ketentuan anggaran dasar. Selanjutnya Khusus Dewan Komisaris merupakan organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan / atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasehat kepada Direksi.

B. Konsep dan Teori

a. Good Corporate Governance (GCG)

Selanjutnya kepengurusan dan tata kelola perseroan dilaksanakan oleh pengurus, yaitu Jajaran Direksi dan Dewan Komisaris. Aspek Manajerial, atmosfir kepengurusan dan tata kelola operasional perbankan mesti berbasis prinsip - prinsip Good Corporate Governance (GCG), sebagaimana PBI No.8/4/PBI/2006 pasal 2. Pelaksanaan prinsip - prinsip dimaksud paling kurang harus diwujudkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, Kelengkapan dan pelaksanaan tugas Komite - komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian intern bank, Penerapan fungsi kepatuhan, auditor internal dan auditor eksternal, Penerapan manajemen risiko, termasuk pengendalian intern, Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar, Rencana strategis bank, terakhir Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank.

Good Corporate Governance merupakan struktur dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan untuk

meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai bagi pemegang saham dalam jangka panjang dan Corporate Image dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lainnya, berdasarkan peraturan perundang - undangan dan nilai etika. Dengan semakin kompleknya risiko yang dihadapi bank untuk meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan stakeholder dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang - undangan yang berlaku serta nilai - nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan diperlukan pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG).

Untuk mewujudkan komitmen dimaksud secara efektif dan proporsional, perbankan harus memiliki peraturan tertulis tentang Corporate Governance atau Code of Corporate Governance. Substansi Contains Code of Corporate Governance dimaksud berisikan kumpulan peraturan dan Best Practices sebagai pedoman dan rujukan oleh organ perusahaan untuk dapat menata kelola perusahaan dengan baik meliputi pembagian tugas, tanggung jawab, kewenangan Pemegang saham, Komisaris dan Direksi serta organ terkait.

b. Proses Penerapan Manajemen Strategis Pada Organisasi Bisnis

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa ada empat elemen dasar proses manajemen strategis dan apabila

diterapkan pada organisasi bisnis atau perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Pengamatan Lingkungan Bisnis

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut *industri*. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek

dari manajemen puncak. Varibel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-varibel ini meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah bagaimana cara perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut *rantai perintah* dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan prilaku yang dapat diterima anggota dan manajemen puncak sampai karyawan operatif. **Sumber daya** adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat majerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-veriabel internal perusahaan untuk memberikan *kompetensi unik*, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan jangka panjang untuk menajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategis meliputi menentukan

misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun mendefinisikan dengan baik tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Dan mengidentifikasi jangka operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemeggang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi memberitahukan *siapa kita dan apa yang kita lakukan*. Penelitian terhadap perusahaan-perusahaan besar Eropa dan Amerika Utara mengungkapkan bahwa sekitar 60 sampai 75 persen dari mereka memiliki pernyataan misi formal secara tertulis. Persentase sisanya memiliki misi informal secara tertulis.

Misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas. Sebagai contoh, misi yang ditetapkan secara sempit untuk asosiasi penyimpanan dan peminjaman atau komunitas pihak bank adalah meminjamkan uang untuk orang-orang dalam komunitas lokal. Tipe pernyataan, **misi sempit** menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang

berhubungan dengan produk dan jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, dan pasar yang dilayani. Misi sempit juga membatasi kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Sebaliknya, **misi luas** melebarkan jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukkan banyak tipe produk dan jasa, pasar dan teknologi. Misi komunitas bank yang secara lebih luas barangkali akan menawarkan jasa keuangan untuk setiap orang, tanpa menghiraukan lokasi. Masalah dengan pernyataan misi luas adalah tidak mengidentifikasi secara jelas aspek mana dari jasa keuangan bank yang ingin ditekankan, dan mungkin membingungkan karyawan dan pelanggan. Contoh lain untuk misi sempit dan luas akan ditujukan sebagai berikut:

Jangkauan sempit	**Jangkauan luas**
Jalan kereta api	Transportasi
Asuransi	Jasa keuangan
Komputer	Peralatan kantor
Televisi	Telekomunikasi

Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan **apa** yang akan diselesaikan dan **kapan** akan diselesaikan, dan sebaliknya **diukur** jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Komunitas bank, sebai contoh, akan mentukan tujuan dalam satu tahun untuk mendapatkan 10 persen tingkat pengembalian dari portofolio investasi.

Istilah sasaran (*goal*) sering rancu dengan istilah tujuan (*objective*). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dicapai dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian. Sebagai contoh, sasaran komunitas bank adalah meningkatkan tingkat pengembalian – pernyataan yang tidak jelas.

Beberapa bidang dimana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan adalah:

- Profitabilitas (laba bersih);
- Efesiensi (biaya rendah);
- Pertumbuhan (kenaikan pada aset total, penjualan, dsb);
- Kekayaan pemegang saham (deviden ditambah apresiasi harga saham);
- Penggunaan sumber daya (ROE dan ROI);
- Repurtasi (dipertimbangkan sebagai perusahaan "terkenal");
- Kontribusi untuk karyawan (kemanan kerja, upah);
- Kontribusi untuk lingkungan (membayar pajak, partisipasi dalam amal,menyediakan produk atau jasa yang dibutuhkan);
- Kepemimpinan pasar (pangsa pasar);
- Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreatifitas);
- Kelangsungan hidup (menyadari kebangkrutan); dan atau

- Kebutuhan pribadi manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, seperti menyediakan pekerjaan untuk keluarga).

Strategis

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaiman perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Sebagai contoh, untuk mencapai tujuan tingkat pengembalian 10 persen, komunitas bank akan meningkatkan permintaan pinjaman dengan menawarkan jangka waktu pinjaman khusus untuk segmen pasar tertentu, seperti orang-orang profesional, yang tidak dapat memenuhi standar pembayaran uang muka. Sebaliknya, untuk meningkatkan jumlah uang yang didepositokan dalam rekening tabungan yang akan mendanai pinjaman, bank akan menawarkan kepada penabung besar dengan hak istimewa dan bunga yang berbeda dengan institusi keuangan lainnya. Strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama mungkin akan ditawar oleh penyedia jasa keuangan lainnya, seperti kartu kredit, sehingga pendapatan bank akan kurang tergantung pada pinjaman.

Kebijakan

Aliran dari strategi, **kebijakan** menyediakan pedoman luas untuk pengembalian keputusan organisasi secara

keseluruhan. Kebijakan juga merupakan **pedoman luas** yang menggabungkan perumusan strategis dan implementasi. Dalam usaha untuk meningkatkan jumlah pinjaman dan jumlah penabung yang digunakan untuk memberikan pinjaman, komunitas bank akan membuat kebijakan untuk selalu mengevaluasi calon peminjam dengan dasar kemampuan untuk membayar, daripada pendapatan saat ini atau pendapatan historis, dan mengembangkan insentif yang kreatif bagi penabung.

Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk devisi guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterprestasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan devisi masing-masing. Devisi-devisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategis

Implementasi strategis adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara derastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan

pertimbangan dari manajemen pencak. Kadang-kadang dirujuk sebagai perencana operasional, implementasi strategi sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

Program

Program adalah pernyataan aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelsaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Sebagai contoh, CEO hewlett-Packard, John Young, meminta para manajer untuk melihat masa depan komputer, mereka meramalkan dunia komputer portabel dan alat-alat komunikasi khusus dengan menggunakan jaringan tanpa kabel. Sayangnya, hal seperti itu tidak dikembangkan dalam perusahaan. Sebagai hasilnya, H-P membuat rangkaian program R&D untuk menghasilkan "alat-alat informasi"baru, seperti komputer *hand-held* dan alat interaktif tanpa kabel (wireless) yang digunakan untuk televisi.

Implementasi mungkin juga meliputi serangkaian program periklanan dan promosi untuk mendorong minat pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan. Sebagai contoh, untuk mengimplementasi strategi dan kebijakan, komunitas bank akan memulai program iklan lokal, mengembangkan dan menawarkan hadiah mobil atau sepeda motor untuk setiap tabungan sebesar 5 milyar, atau

memberikan 1 kupon undian berhadiah setiap kelipatan tabungan Rp 100.000,-.

Anggaran

Anggran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Banyak persahaan meminta persentase yang pasti dari tingkat pengembalian investasi, yang biasa disebut tingkat rintangan (*hurdle rate*), sebelum manajemen menyetujui suatu program. Hal ini untuk memastikan bahwa program baru tersebut akan secara signifikan menambah kinerja laba perusahaan yang bernilai bagi pemegang saham. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan jaga dengan laporan keuangan proforma yang menunjukan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan. Sebagai contoh, dalam menyetujui tiga program yaitu periklanan, hubungan masyarakat, dan pelayanan pelanggan, manajemen komunitas bank mungkin akan menyusun dan menyetujui anggaran yang terpisah dari masing-masing program.

Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures (SOP)*. **Prosedur** adalah sistem atau langkah-

langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaiman suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Komunitas bank, sebagai contoh , akan mengembangkan prosedur untuk menempatkan iklan disurat kabar, TV, dan radio. Prosedur akan mendaftar orang untuk dihubungi, teknik-teknik untuk menulis salinan yang dapat diterima (dengan sampel), dan rincian tentang pembayaran. Prosedur juga menjelaskan prosedur rinci mengenai syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan hadiah hiasan perak.

Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang digunakan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan pengendalian merupakan bagian elemen dari implementasi strategi yang dapat menunjukan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implimentasi program, masalah prosedur strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk memulai kembali.

Agar evaluasi dan pengendalian efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat, dan tidak

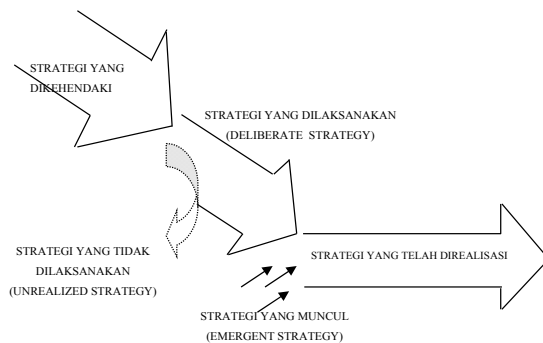
bias dari orang-orang bawahnya yang ada dalam hirarki perusahaan. Dengan menggunakan umpan balik dalam proses manajemen strategis, manajer membandingkan apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang sesungguhnya direncanakan dalam tingkat perumusan.

Sebagai contoh, manajemen dalam komunitas bank kemungkinan akan menanyai orang-orang dalam sistem informasi internal untuk memonitor baik jumlah hipotek yang akan ditanggung dan tingkat uang tanggungan pada setiap akhir minggu untuk setiap kantor cabang. Atau juga mengembangkan penghargaan khusus untuk karyawan yang dapat meningkatkan jumlah pinjaman hipotek.

Berdasarkan hasil kinerja melalui evaluasi dan pengendalian, manajemen mungkin akan melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi dan implementasi strategi, atau keduanya.

Kegiatan evaluasi dan pengawasan dapat membantu manajemen strategis meninjau kembali strategi-strategi yang telah disusun. Apakah strategi itu dapat dijalankan dalam praktek, dengan hasil yang maksimal atau tidak, karena ada kalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dipraktekkan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi oleh penyusun strategi, misalnya : gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi dan lain sebagainya.

Di samping dapat mendeteksi *intended strategy* dan *unrealized strategy*, evaluasi dan pengawasan dapat pula mendeteksi strategi yang muncul (*emergent strategy)* kemudian. Strategi ini tidak harus dijalankan. Jadi dengan evaluasi dan pengawasan, manajemen strategis dapat mengetahui keluar masuk *unrealized strategy* dan *emergency strategy*. Keluar masuk kedua strategi ini akan menghasilkan "saldo" yang disebut *realized strategy*. Mintzberg (1994:24) merangkum proses keluar masuk strategi-strategi itu dalam sebuah model gambar 1.1.

Gambar 1.1.
Bentuk-bentuk Strategi Mintzberg&Winardi

Sumber : Mintzberg (1994:24) dan Winardi (1997)

Dengan evaluasi dan pengawasan, para menejer secara kontinyu dapat menilai kembali kemajuan dari gerakan-gerakan strategi, sehingga mereka dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan apabila organisasi tidak bekerja dengan baik atau situasi-kondisi mengalami perubahan.

4. *Output dan Outcomes*

Merupakan keluaran dan hasil yang dicapai perusahaan berupa produk dan jasa, kemudian setelah ditanggapi masyarakat atau konsumen dijadikan unpan balik (feedback) melalui proses pengamatan lingkungan yang kemudian dijadikan pertimbangan atau masukan untuk perumusan strategi dan implementasi strategi perusahaan pada proses manajemen strategi berikutnya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan disajikan beberapa rumusan pernyataan yang harus selalu tersedia masing-masing dari elemen manajemen strategis. Pernyataan seperti itu dapat dijadikan pedoman bagi pihak manajer dalam menjalankan perusahaan.

PENGAMATAN LINGKUNGAN

Lingkungan Internal :

- **Kekuatan Perusahaan**

  Misalnya : Harga produk yang bersaing dan lebih murah.

- **Kelemahan Perusahaan**

  Misalnya : Belum memiliki jaringan pemasaran yang luas.

Lingkungan Eksternal :

- **Peluang Perusahaan**

  Misalnya : Pasar yang telah mengenal dan produk yang diminati.

- **Tantangan Perusahaan** :

  Misalnya : Adanya pesaing yang memiliki produk yang sama.

PERUMUSAN STRATEGIS

Misi

Luas: malayani dengan terbaik minat pemegang saham, pelanggan, dan karyawan.

Sempit: menjadi pemanufaktur dan pemasar global yang berorientasi pada alat-alat rumah tangga.

Tujuan

1. Miningkatkan Profitabilitas.
2. Menjadi nomor satu dalam kepuasan pelanggan.
3. Tumbuh dibisnis perlengkapan rumah tangga untuk orang Indonesia menjadi perusahaan perlengkapan rumah tangga terbesar ketiga (dalam unit penjualan) di Indonesia.

Strategi

1. Bertumbuh secara horizontal pada lini produk perlengkapan rumah tangga dan wilayah geografis (seperti di Asean) dimana sebelumnya perusahaan tidak terwakili dengan baik, dengan cara akusisi eksternal atau kemitraan.

2. Bertumbuh secara horizontal ke dalam dengan memperbaiki efesiensi dan kualitas perusahaan dan dengan menggunakan satu unit bisnis ahli dalam satu wilayah untuk memperkenalkan kualitas produk pada unit bisnis di wilayah lain.

Kebijakan

1. Tidak ada proposal pengurangan biaya yang akan disetujui jika akan mengurangi kualitas produk.
2. Setiap produk, dari yang paling murah sampai paling mahal, sebaliknya menjadi superior dalam persaingan, baik dalam hal kualitas maupun kinerja.
3. Perusahaan tidak boleh menekankan pangsa pasar pada biaya profitabilitas.
4. Unit bisnis harus dikelola untuk sinergi sementara secara simultan membolehkan keahlian khusus di antara unit bisnis terus bertumbuh.

IMPLEMENTASI STRATEGIS

Program

1. Bekerja dengan Pemasok bahan baku untuk mengembangkan kerja sama dalam pemasaran dan perjanjian pemasok untuk mengurangi biaya.
2. Memperkarsai sebuah program untuk menganalisis dan mengembangkan pasar Asean – kemungkinan juga melalui distributor dan memegang lisensi

yang telah ada, dan kemungkinan juga melalui kemitraan.

3. Mengembangkan alat-alat rumah tangga yang baru di pasar Asean.
4. Mengembangkan periklan di televisi RCTI dan Koran Kompas untuk memastikan distribusi merek tersebut oleh semua "dealer utama".
5. Mengembangkan perencanaan untuk konsolidasi yang akhirnya menjadi dua pabrik modern yang besar untuk memproduksi mesin cuci dan pengering pakaian yang sudah dilakukan secara terpisah untuk setiap unit bisnis di Indonesia.

Anggaran

Menyiapkan anggaran yang menunjukkan analisis biaya-manfaat (*cost-benefit*) untuk setiap program yang direncanakan dan pernyataan seberapa banyak perusahaan dapat memberikan pengeluaran untuk setiap program.

Program

1. Mengembangkan prosedur untuk kerjasama pembelian dan kemungkinan kerjasama pemasaran dengan perusahaan sejenis terutama perlengkapan rumah tangga di Indonesia.
2. Mengkoordinir aktivitas pemasaran, pemanufaktur, dan pembelian unit bisnis melalui komite

perencanaan perusahaan menyeluruh yang diketuai oleh wakil dari staf perencanaan perusahaan.

3. Aktivitas penelitian dan pengembangan untuk setiap lini produk dilakukan dalam unit bisnis di mana aktivitas tersebut dikerjakan terapi dalam koordinasi dengan para ahli dari bagian lain perusahaan. Sebagai contoh, karena Perusahaan A adalah perusahaan yang ahli dibidang mesin cuci, maka jika unit lain ingin membuat mesin cuci, mereka sebaiknya menghubungi Perusahaan A untuk membantu pengembangannya.
4. Mengkonsolidasi semua periklanan di bawah satu agen, tetapi juga menunjuk direktur periklanan internal untuk setiap katagori merek, yang akan saling berinteraksi untuk memastikan bahwa periklanan dan promosi di antara berbagai merek mencapai tujuan tetapi tidak saling bertabrakan.

Evaluasi dan Pengendalian

1. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan laporan status penjualan dan biaya bulanan menurut lini produk dan tren dalam biaya.
2. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan laporan tahunan yang berisi pendapatan operasi, harga pokok dan biaya aset yang dapat diidentifikasi dalam rupiah, dan tambahan dan penghapusan kekayaan.

3. Mengharuskan semua unit bisnis menyediakan penilaian kuartalan mengenai aktivitas pesaingan dan semua tren yang berpengaruh terhadap setiap lini produk.
4. Mengharuskan semua unit bisnis melapor kepada kantor pusat sebelum melakukan semua rencana keuangan yang beresiko.

c. Kepemimpinan

Ketika Orde Baru runtuh sejak 1998, demokrasi dan desentralisasi mengalami kebangkitan. Kekuasaan bergeser dari pusat ke daerah, dari *bureaucratic government* menjadi *party government,* dari *executive heavy* menjadi *legislative heavy*, dan dari *floating mass* menjadi *mass society* yang penuh dengan eforia. Kekuasaan yang terkonsentrasi terpencar ke parlemen, partai, swasta, masyarakat sipil, maupun preman. UU No. 22/1999 memberikan kekuasaan yang lebih besar kepada parlemen lokal (DPRD.Parlemen lokal ini yang ikut juga mengawasi BPD .

Kepala daerah, terutama Bupati/Walikota, tidak lagi bertanggungjawab ke atas melainkan bertanggungjawab secara horisontal kepada parlemen lokal (DPRD) dan rakyat di daerah.Sejak Januari 2001 diberlakukan otonomi daerah yang mengakibatkan semua belanja pemerintah daerah yang bersumber dari pusat diserahkan pusat dan penyalurannya melalui BPD bukan bank BUMN yang di daerah. Hal ini yang merupakan salah satu sebab BPD

menjadi besar yang membutuhkan dipimpin oleh orang yang memenuhi berbagai kualitas.

BPD merupakan institusi perbankan yang penting peranannya dalam sistem perbankan nasional. Keberadaannya telah dirasakan mampu mendorong percepatan pembangunan dan penggiatan aktivitas perekonomian daerah dan nasional. Tapi sayangnya, cenderung berperan sebagai kasir bagi pemerintah daerah (pemda). Bahkan, BPD yang dimiliki oleh 33 Provinsi saat ini tidak mempunyai kekuatan untuk menambah modal dan memperkuat struktur kelembagaan hingga cenderung tidak mempunyai daya saing kuat dengan perbankan swasta.

Bahkan, dari 33 persen alokasi belanja APBN untuk pemerintah daerah, 94,8 persen dari jumlah tersebut disalurkan melalui BPD selaku bank penampung Rekening Kas Umum Daerah (RKUD). Sayangnya, dana tersebut selama diparkir di BPD tidak boleh dimanfaatkan sebagai modal. Seperti diketahui dana alokasi belanja APBN untuk pemerintah daerah yang ditransfer pada tahun 2008 mencapai Rp 290 triliun dan tahun 2009 mencapai Rp 320 triliun. Karena itu pemerintah daerah menginginkan adanya alokasi untuk kepentingan penguatan modal BPD dan lembaga penjamin kredit daerah (LKPD), percepatan pendirian LKPD, serta menggerakkan perekonomian daerah melalui peningkatan peran UMKM. Sehingga ke depan BPD akan

lebih baik dan mampu meningkatkan perekonomian daerah maupun nasional. Karena itu, eksistensi BPD akan menjadi semakin penting dalam penguatan usaha ekonomi makro, kecil dan menengah serta pembangunan daerah serta pembangunan infrastruktur.

Perubahan mendasar pada fungsi dan peran bank BPD ke depan, yaitu selain sebagai lembaga mencari untung, juga sebagai lembaga pembangunan daerah *(agent of development)*. Hanya masalahnya, itu mungkin sulit direalisasi jika tidak ditempuh strategi lain kalau hanya mengganti SDM kepemimpinannya.

Dengan adanya perbaikan peraturan yang ditetapkan otoritas perbankan Bank Indonesia (BI), kondisi terus membaik, walau faktanya masih ada BPD-BPD di Indonesia yang belum melakukan fungsinya sesuai harapan. Setelah dievaluasi, ternyata ketidaksesuaian pelaksanaan fungsi dan peran BPD-BPD tersebut terjadi karena beragam penyebabnya.

Utamanya, karena masih banyak pemerintah daerah provinsi,kabupaten dan kota yang sepertinya belum memahami dan mungkin tidak mau mengerti tentang hakekat eksistensi keberadaan BPD. Termasuk masih adanya oknum manajemen BPD tertentu yang terhadang menyalahgunakan kewenangan yang dipercayakan.

Maupun karena memang aturan-aturan yang ada dari otoritas perbankan Bank Indonesia (BI) belum relevan mendukung fungsi dan peran yang harus diemban BPD.

Peraturan Bank Indonesia berlaku sama padahal BPD mempunyai kekhususan dan keterbatasan .

Desakan pihak pemegang saham yaitu Pemda, Provinsi dan Kabupaten/Kota agar BPD perlu mendukung secara optimal program-program pembangunan ekonomi Pemda terus ditekankan untuk dilaksanakan. Karenanya, pihak manajemen BPD harus mencoba melakukan penyesuaian kebijakannya guna menyikapi dan menindaklanjuti saran dan permintaan Pemda tersebut.

Di antaranya merencanakan reorientasi penyaluran kredit, yang dulunya hampir 90 persen untuk kredit pegawai negeri (bendaharawan), akan diarahkan lebih banyak ke kredit produktif (Investasi dan Modal Kerja). Tapi tampaknya pihak manajemen belum dapat melakukan secara serta merta, karena berbagai kendala yang harus diperhatikan dan diperhitungkan, agar supaya tidak melanggar norma administrasi atau peraturan-peraturan yang ada.

Sepertinya persoalan yang terjadi tidak seharusnya tanggungjawabnya ditimpakan begitu saja ke pihak manajemen BPD. Sebab persoalan dasarnya juga ada pada pihak Pemda sendiri.

Seperti, belum adanya kejelasan kebijakan pemda yang harus dilaksanakan untuk dibiayai oleh BPD yang relevan dengan visi-misi BPD yang sudah ditetapkan sebelumnya. Ini disebabkan karena belum ada keterkaitan secara fungsional antara rencana lembaga-lembaga ekonomi pemerintah

daerah (SKPD) tertentu dengan rencana yang disusun BPD, yang dikoordinasi dan disusun perencanaannya oleh lembaga perencanaan pemerintah (Bappeda).

Jadi kebijakan yang ada bersifat parsial, atau belum bersinergi diantara lembaga-lembaga ekonomi stratagis yang ada.

Selama ini bagi belum ada perencanaan dalam kaitannya dengan lembaga ekonomi produktif masyarakat. Mungkin terlihat belum pernah melibatkan BPD dalam setiap proses perencanaan pembangunan sektor-sektor ekonomi strategis yang dianggap memerlukan kebijakan affirmatif atau pemihakan yang dapat didukung pembiayaannya oleh BPD.

Sehingga secara umum sampai sekarang di pemerintah daerah belum ada koordinator atau pusat informasi yang datanya-datanya dapat digunakan untuk dijadikan dasar pengambilan kebijakan oleh BPD untuk membiayai sektor-sektor ekonomi masyarakat dianggap strategis yang perlu didorong. Akibatnya, pada saat tersedia dana, maka BPD bertindak hanya sebagai lembaga entiti bisnis, sehingga terpaksa harus mengalokasikan dana-dana yang ada tersebut untuk menghindari resiko bisnisnya sekaligus untuk memperoleh keuntungan, seperti membeli SBI.

Selain itu, tidak dapat dipungkiri masih banyak pihak yang menyayangkan peran dan fungsi BPD yang dianggap belum optimal melaksanakan perannya sebagai lembaga keuangan masyarakat, mendorong perkembangan

kegiatan sektor ekonomi riil potensial masyarakat *(agent of development).* Diperlukan pimpinan BPD yang mempunyai keahlian manajerial dan teknis untuk mendorong sektor riel.

Namun hal ini mungkin juga masih perlu disikapi secara wajar. Sebab jika menyimak dengan seksama persoalan selama ini timbul, itu disebabkan karena pihak manajemen BPD terpaksa melaksanakan kegiatannya disesuaikan dengan regulasi atau UU perbankan yang berlaku, yang menetapkan bahwa BPD sama kedudukan dengan bank-bank komersial lainnya.

Sehingga manajemen BPD tampaknya kesulitan melakukan kebijakan-kebijakan khusus, sesuai permintaan afirmatif Pemda yang datangnya bisa tiba-tiba. Oleh karena itu hal mendasar yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti secara bersama dengan pihak otoritas perbankan Bank Indonesia (BI) adalah mencari solusi terbaik agar dapat dilakukan penyesuaian atas aturan berkenaan dengan peran BPD yang jelas memerlukan *perbedaan* dengan bank komersial ataau perlakuan khusus.

Jika tidak, maka sepertinya sulit diharapkan akan ada perubahan sikap atau strategi BPD untuk melaksanakan fungsi dan perannya sebagai lembaga keuangan yang dapat menggerakkan kegiatan ekonomi potensial masyarakat daerah *(agent of development).*

Akhirnya, bagaimanapun juga diharapkan hasil RUPS Luar Biasa BPD yang dilakukan, benar-benar akan

didapatkan SDM pemimpin-pemimpin yang memenuhi syarat sehingga sesuai harapan *stake holders.*

Pemimpin-pemimpin tersebut, utamanya mempunyai pemahaman mendalam tentang hakekat peran BPD yang sebenarnya, yang disertai syarat lainnya. Seperti: berkarakter leadership profesional; berjiwa entrepreneurship; punya kapabilitas dan kompetensi manajerial perbankan; berwawasan dan berpengetahuan praktis; innovator; mempunyai jejaring luas; serta mampu bekerja sama dalam solidaritas tinggi dengan Pemda dan legislatif.

Hanya dengan pemimpin BPD seperti itulah nantinya akan dapat ditetapkan rencana dan mekanisme kerja BPD yang terbaik.

d. Kriteria Dewan Komisaris

Menurut Peraturan Bank Indonesia, Anggota Dewan Komsaris wajib memenuhi persyaratan :

a. Tidak termasuk dalam daftar orang-orang yang dilarang nenjadi pemegang saham dan atau pengurus bank/BPR sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia.
b. Menurut penilaian Bank Indonesia yang bersangkutan memiliki kompetensi dan integritas yang baik, yaitu :

- Memiliki akhlak dan moral yang baik
- Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional bank yang sehat dan
- Memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas

Di samping criteria tersebut yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, sebaiknya seorang Dewan Komisaris juga diharapkan memiliki pengetahuan yang memadai dibidang Akuntansi perbankan, Pengawasan intern dan Sistem keuangan/perbankan.

Agar kemampuan dalam menjalankan tugas sebagaimana dimaksud dapat terpenuhi, dan apabila tanpa dilengkapi pengetahuan dimaksud, pengawasan yang akan dilakukan oleh Dewan Komisaris menjadi kurang optimal, walaupun Dewan Komisaris mempunyai Komite Audit dan Komite Pemantau Risiko.

Untuk itu, tugas Bank Indonesialah membekali seseorang yang akan menduduki jabatan Dewan Komisaris dengan pengetahuan-pengetahuan tersebut diatas agar tugas dan sasaran Dewan Komisaris dapat dicapai sesuai dengan harapan Bank Indonesia.

Disamping itu agar didalam menjalankan tugasnya dapat berlangsung dengan baik seorang Komisaris perlu

juga menjalin hubungan dengan berbagai kalangan terutama dengan kalangan perbankan dan dunia usaha.

Hal tersebut sangat penting karena dengan adanya hubungan baik tersebut seorang Komisaris bisa mengakses berbagai informasi dengan dunia perbankan dan dunia usaha. Informasi-informasi tersebut tentunya akan sangat berguna untuk melakukan perbandingan antara satu bank dengan lain bank sehingga dapat dijadikan bahan untuk mendorong bank dimana yang bersangkutan berada, karena tingkat kemajuan, corporate culture ataupun "destination" antara suatu bank dengan bank lain pasti berbeda.

Agar semua itu dapat berproses menjadi suatu bahan masukan maka seorang Komisaris harus mempunyai attitude yang :

- Quick learning (dapat belajar dengan cepat terhadap hal-hal baru)
- Thinking out of the box (selalu berpikir diluar yang telah ada)
- Keberanian untuk menyebarkan masukan-masukan/ide-ide baru.

Karena tanpa dilandasi sikap (attitude) tersebut. Komisaris tidak akan mampu menjalankan tugasnya secara maksimal.

Memang, seorang yang akan menjadi Komisaris terlebih dahulu dilakukan seleksi melalui fit and proper test

oleh Bank Indonesia namun dari pengalaman yang ada, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam fit and proper test sering bersifat idealis dan normative. Sementara dalam pelaksanaan tugasnya Komisaris seringkali harus berhadapan dengan hal-hal yang bersifat strategis bisnis perbankan yang lebih menuntut pengetahuan tentang bisnis perbankan. Apalagi Komisaris, tidak hanya mengawasi tetapi juga perlu memberikan solusi, arahan yang kesemuanya itu menutut agar Komisaris mempunyai pengetahuan yang "lebih" dari Dewan Direksi

Terdapat 5 (lima) dasar hukum yang mengatur tentang kriteria dan persyaratan menjadi Dewan Komisaris yaitu UU No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Bank Indonesia No.2/27/PBI/2000 tentang Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia No.5/25/PBI/2003 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 dan Anggaran Dasar Perseroan sendiri.

UU No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas

Pasal 110 ayat 1, 2, & 3 :

- Yang dapat diangkat menjadi anggota Dewan Komisaris adalah orang perseorangan yang cakap melakukan perbuatan hukum, kecuali dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum pengangkatannya pernah:

  a. dinyatakan pailit;

  b. menjadi anggota Direksi atau anggota

Dewan Komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit;atau

c. dihukum karena melakukan tindak pidana yang merugikan keuangan negara dan/atau yang berkaitan dengan sektor keuangan.

- Ketentuan persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak mengurangi kemungkinan instansi teknis yang berwenang menetapkan persyaratan tambahan berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- Pemenuhan persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dibuktikan dengan surat yang disimpan oleh Perseroan.

Pasal 111 ayat 1, 3 & 4 :

- Anggota Dewan Komisaris diangkat oleh RUPS.
- Anggota Dewan Komisaris diangkat untuk jangka waktu tertentu dan dapat diangkat kembali.
- Anggaran Dasar mengatur tata cara pengangkatan, penggantian, dan pemberhentian anggota Dewan Komisaris serta dapat juga mengatur tentang pencalonan anggota Dewan Komisaris.

PBI No.2/27/PBI/2000

Pasal 30 ayat 1 – 10 :

1. Calon anggota Dewan Komisaris dan/atau anggota Direksi wajib memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia sebelum menduduki jabatannya.
3. Selain memenuhi ketentuan Bank Indonesia, calon anggota Dewan Komisaris atau anggota Direksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib memenuhi persyaratan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
4. Dalam rangka memberikan persetujuan atau penolakan atas permohonan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Bank Indonesia melakukan Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test).*
5. Persetujuan atau penolakan atas pengajuan calon anggota Dewan Komisaris atau anggota Direksi diberikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari kerja sejak seluruh persyaratan terpenuhi.
6. Persetujuan Bank Indonesia sebagaimana dimaksud pada ayat (5) berlaku untuk jangka waktu 6 (enam) bulan.
7. Pengangkatan anggota Dewan Komisaris atau anggota Direksi oleh Rapat Umum Pemegang Saham dianggap belum efektif sebelum mendapat persetujuan dari Bank Indonesia.
8. Dewan Komisaris atau Anggota Direksi yang dinyatakan belum efektif sebagaimana dimaksud

pada ayat (7) tidak dapat membuat keputusan yang secara hukum mengikat dan mempengaruhi kondisi keuangan Bank.

9. Dalam hal Rapat Umum Pemegang Saham atau Rapat Anggota membatalkan pengangkatan calon anggota Dewan Komisaris atau calon anggota Direksi yang telah disetujui oleh Bank Indonesia maka Bank wajib melaporkan pembatalan tersebut kepada Bank Indonesia, paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah tanggal pembatalan pengangkatan, disertai dengan notulen Rapat Umum Pemegang Saham atau notulen Rapat Anggota.
10. Pengangkatan anggota Dewan Komisaris atau anggota Direksi wajib dilaporkan oleh Bank kepada Bank Indonesia paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah tanggal pengangkatan efektif, disertai dengan notulen Rapat Umum Pemegang Saham atau notulen Rapat Anggota

PBI No.5/25/PBI/2003

Pasal 15:

Faktor Yang Dinilai

Penilaian kemampuan dan kepatutan dilakukan untuk menilai bahwa calon Pengurus memenuhi persyaratan:

a. integritas;
b. kompetensi; dan
c. reputasi keuangan.

Pasal 16 :

Persyaratan integritas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf a meliputi:

a. memiliki akhlak dan moral yang baik;
b. memiliki komitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;
c. memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan operasional Bank yang sehat;
d. tidak termasuk dalam DTL.

Pasal 17

Persyaratan kompetensi sebagaimana dimaksud dengan Pasal 15 huruf b meliputi: bagi calon Komisaris:

1. pengetahuan di bidang perbankan yang memadai dan relevan dengan jabatannya; dan atau
2. pengalaman di bidang perbankan;

Pasal 18

Persyaratan reputasi keuangan bagi calon Pengurus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf c meliputi:

a. tidak termasuk dalam daftar kredit macet; dan
b. tidak pernah dinyatakan pailit atau menjadi

direksi atau komisaris yang dinyatakan bersalah menyebabkan suatu perseroan dinyatakan pailit, dalam waktu 5 (lima) tahun sebelum dicalonkan.

Pasal 19

1. Permohonan untuk memperoleh persetujuan calon Pengurus diajukan oleh Bank kepada Bank Indonesia.
2. Calon Pengurus yang diajukan dalam permohonan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) maksimal berjumlah 2 (dua) orang untuk setiap lowongan jabatan, dan penetapan calon yang diajukan telah dilakukan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

PBI No.8/4/PBI/2006

Pasal 4 ayat 1 :

Jumlah anggota Dewan Komisaris paling kurang 3 (tiga) orang dan paling banyak sama dengan jumlah anggota Direksi.

Pasal 6 ayat 1 & 2 :

1. Setiap usulan penggantian dan/atau pengangkatan anggota dewan Komisaris kepada Rapat Umum Pemegang Saham harus memperhatikan rekomendasi Komite Remunerasi dan Nominasi.

2. Anggota dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan telah lulus Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)* sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test).*

Pasal 45 ayat b (1) dan (2)

b. Terkait dengan kebijakan nominasi :

   1. Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota dewan Komisaris dan Direksi kepada dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham;
   2. Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota dewan Komisaris dan/atau Direksi kepada dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 Tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Good Corporate Governance Bagi Bank Umum

Pasal 1 ayat 4 & 5 :

4. Komisaris Independen adalah anggota dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/

atau hubungan keluarga dengan anggota dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independent.

5. Pihak Independen adalah pihak diluar Bank yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan dewan Komisaris, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Pasal 5 :

1. Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris dan Komisaris Independen.
2. Paling kurang 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah anggota dewan komisaris adalah Komisaris independen.
3. Mantan anggota Direksi atau pejabat eksekutif bank atau pihak-pihak yang mempunyai hubungan dengan bank,yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen tidak dapat menjadi Komisaris Independen pada bank yang bersangkutan sebelum menjalani masa tunggu (cooling off) selama 1 (satu) tahun.

4. Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tidak berlaku bagi mantan Direksi atau pejabat eksekutif yang melakukan fungsi pengawasan.

Pasal 6 ayat 1 & 3 :

1. Setiap usulan pengangkatan dan/atau penggantian anggota dewan Komisaris kepada Rapat Umum Pemegang Saham harus memperhatikan rekomendasi Komite Remunerasi dan Nominasi.
3. Anggota dewan Komisaris harus memenuhi persyaratan telah lulus Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test)* sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan *(Fit and Proper Test).*

Pasal 7

1. Anggota dewan komisaris hanya dapat merangkap jabatan sebagai
   a. anggota dewan komisaris,Direksi atau pejabat eksekutif pada 1 (satu) lembaga/perusahaan bukan lembaga keuangan,atau
   b. anggota dewan komisaris,Direksi atau pejabat eksekutif yang melaksanakan fungsi pengawasan pada 1 (satu) perusahaan anak bukan bank yang dikendalikan oleh bank.
2. Tidak termasuk rangkap jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) apabila:

a. Anggota dewan komisaris non Independen menjalankan tugas fungsional dari pemilik bank yang berbentuk badan hukum pada kelompok usahanya;dan /atau
b. Anggota dewan komisaris menduduki jabatan pada organisasi atau lembaga nirlaba,75
c. sepanjang yang bersangkutan tidak mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota dewan komisaris bank

3. Mayoritas anggota dewan komisaris dilarang saling memiliki hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan sesama anggota dewan komisaris dan/atau anggota Direksi.

Anggaran Dasar Perseoran

Menyangkut persyaratan – persyaratan yang spesifik. Diluar kriteria dan persyaratan formal yang diatur oleh ke-5 dasar hukum tersebut, anggota Dewan Komisaris akan sangat terbantu dalam melaksanakan tugasnya jika memiliki pemahaman umum tentang perbankan, makro ekonomi, akuntansi, manajemen keuangan, manajemen personalia/ manajemen secara umum serta pemasaran.[]

BAB III

Pola Hubungan Kerja

A. Hubungan Bank Indonesia dengan BPD

Bank Indonesia sebagai Bank Sentral di Indonesia, sesuai dengan perundang – undangan yang berlaku memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk menetapkan perizinan, pembinaan dan pengawasan bank serta pengenaan sanksi terhadap Bank yang tidak mematuhi peraturan perbankan yang *berlaku.*

Bank Indonesia dalam menerapkan kewenangan dan tanggung jawab di maksud, antara lain tetap mempertimbangkan faktor – faktor :

- Kemampuan Bank
- Prinsip kehati-hatian operasional Bank
- Tingkat persaingan yang sehat
- Pemerataan pembangunan ekonomi nasional

- Kelayakan rencana kerja Bank serta
- Kemampuan dan atau kepatutan pemilihan pengurus dan pejabat Bank.

Pembinaan dan pengawasan yang dilakukan oleh Bank Indonesia terhadap Bank yang berkantor pusat di Jakarta dan di daerah, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat.

Pengawasan yang dilakukan noleh Bank Indonesia terhadap Bank Umum termasuk Bank Pembangunan Daerah dapat dikategorikan 2 (dua) macam yaitu:

a. Pengawasan Aktif

Secara periodik Bank Indonesia (setempat) melakukan audit terhadap Bank dan hasil akhir berupa temuan – temuan dari hasil audit tersebut di presentasikan oleh Bank Indonesia dalam *exit meeting* yang dihadiri oleh pengurus dan pejabat eksekutif Bank.

Pada *exit meeting* tersebut Bank Indonesia memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada Bank untuk menjelaskan mengapa temuan – temuan itu sampai terjadi dan jika dirasa perlu, Dewan Komisaris / Pengawas dapat memberikan keterangan tambahan atas keterangan yang sudah disampaikan oleh Direksi.

Hasil akhir dari sebuah *exit meeting* adalah butir – butir komitmen yang harus ditindaklanjuti oleh Bank sesuai *date line* (batas waktu komitmen) masing – masing dan Dewan

Komisaris wajib memantau apakah setiap butir di penuhi tepat waktu.

b. Pengawasan pasif

Bank–bank diwajibkan menyampaikan laporan – laporan kepada Bank Indonesia dengan batas waktu yang ditentukan dan apabila laporan yang disampaikan tidak sesuai dengan fakta yang ada dan terlambat, maka Bank Indonesia akan mengenakan sanksi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Bank Pembangunan Daerah berdasarkan ketentuan yang berlaku menurut jenisnya termasuk Bank Umum yang mengkhususkan diri untuk melaksanakan kegiatan tertentu atau memberikan perhatian yang lebih besar kepada kegiatan tertentu.

Usaha Bank umum meliputi :

a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
b. Memberikan kredit;
c. Menerbitkan surat pengakuan hutang;
d. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya;

1. Surat – surat wesel termasuk yang diakseptasi oleh Bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat – surat dimaksud;
2. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat – surat dimaksud;
3. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan pemerintah;
4. Sertifikat Bank Indonesia;
5. Obligasi;
6. Surat dagang berjangka waktu sampai 1 (satu) tahun;
7. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.

e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan Sendiri maupun untuk kepentingan Nasabah;
f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau menempatkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;

i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak;
j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dan bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
k. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat;
l. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
m. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Oleh karena bank adalah lembaga kepercayaan maka perlu dilakukan pengawasan dan pembinaan secara terus menerus oleh Bank Indonesia selaku Bank Sentral dan otoritas moneter di Indonesia, sehingga apabila bank–bank dalam keadaan sehat, maka image masyarakat untuk menjadi nasabah Bank terus meningkat.

B. Hubungan Pemegang Saham dengan Dewan Komisaris

Pemegang Saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham memiliki kewenangan untuk mengangkat dan

memberhentikan Komisaris. Namun dalam mengangkat dan memberhentikan Komisaris wajib berpedoman kepada Peraturan Bank Indonesia. Menurut Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 bahwa Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris dan Komisaris Independen. Pengertian Komisaris Independen adalah anggota Dewan Komisaris yang tidak memiliki hubungan keuangan, kepemilikan saham, dan/hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank,yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Bank Swasta pada umumnya dimiliki oleh perorangan dan biasanya susunan personil komisaris diisi dari pihak keluarga. Bank Pembangunan Daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Komisaris pada umumnya terwakili oleh Komisaris Utama atau salah seorang Komisaris.

C. Hubungan Dewan Komisaris dengan Direksi

Di dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum, disebutkan bahwa Dewan Komisaris wajib melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi serta memberikan nasihat kepada Direksi. Dalam melaksanakan pengawasan

tersebut Komisaris wajib men garahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis bank.

Dari hal tersebut diatas secara kelembagaan terlihat bahwa hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi dimaksudkan agar :

a. Adanya tanggung jawab bersama antara Direksi dan Komisaris sesuai dengan fungsinya masing-masing untuk menjaga kesatuan dan kelangsungan usaha bank.
b. Perlu kesepakatkan bersama dalam mengimplementasi visi, misi, business plan RKAT, metode penilaian kinerja serta transparansi dalam berbagai kegiatan.

Walaupun berbagai peraturan dan perundangan menegaskan bahwa Dewan Komisaris bertugas untuk melakukan serangkaian pengawasan namun tugas-tugas tersebut tidak semudah itu untuk dijalankan. Secara manusiawi, siapakah yang merasa senang untuk diawasi, demikian pula halnya dengan Direksi.

Di sinilah apabila tidak pandai-pandai kadang-kadang hubungan antara Dewan Komisaris dan Direksi menjadi tidak lancar. Karena itu seorang Komisaris haruslah membekali diri dengan “ilmu-ilmu” yang tidak ada dalam literatur, seperti rasa humor, daya adaptasi lingkungan yang tinggi bahkan kalau perlu Dewan Komisaris membekali dirinya dengan ilmu psikologi, dalam menegur, mengawasi dan

memberikan nasehat/masukan. Susahnya diawal-awalnya Komisaris belum memahami “culture” dari bank dimana dia berada, sehingga sering terjadi benturan “budaya” dengan Dewan Direksi bahkan mungkin dengan karyawan-karyawan.

Jika sudah begini mungkin akan tersumbat komunikasi antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris, sehingga tidak jarang hubungan Dewan Direksi dan Dewan Komisaris menjadi tidak harmonis yang pada akhirnya akan menghambat tugas-tugas Dewan Komisaris.

Padahal, jika perbedaan-perbedaan antara apa yang dilakukan oleh Dewan Komisaris dan apa yang sebenarnya keinginan Dewan Direksi bisa disinergikan akan sanggup memecahkan sebagian besar masalah yang kita hadapi. Disinilah letak kemampuan seorang Dewan Komisaris dalam mendiskripsikan suatu masalah agar masalah tersebut dapat terlihat dengan jelas dan hal ini, merupakan suatu tuntutan. Dengan begitu akan terjalin sautu persepsi yang sama antara Dewan Direksi dan Dewan Komisaris dalam memandang suatu masalah. Harusnya seorang Dewan Komisaris adalah seorang perintis jalan agar semua kebijakan, strategi, target menjadi lebih fokus. Peran ini akan memberikan arah dan tujuan yang menjadi prioritas dan nilai-nilai apa yang menjadi pedoman dalam mewujudkan target-target atau sasaran. Komitmen tersebut baru bisa diwujudkan apabila didasarkan pada saling memahami dan dari sanalah akan timbul kepercayaan dan pada gilirannya

akan muncul sinergi dan apabila kedua hal tersebut dapat dibangun, hubungan antara Dewan Komisaris dan Dewan Direksi menjadi suatu tim, dimana tim tersebut akan bersinergi secara efektif yang sehati dan sejiwa mengenai visi dan misi bersama. Akankah ini bisa terjalin dalam hubungan antara Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, harusnya bisa, jika seorang Dewan Komisaris mempunyai karakter yang berani sekaligus ramah dan mempunyai kemampuan untuk membangun "trust building".

Dalam kepengurusan dan tata kelola dunia perbankan di Indonesia, mekanisme dan teknis secara rigit telah diformalkan dalam bentuk Two Tier System. Hubungan pengurus Bank yakni Dewan Komisaris dan Direksi secara formal telah diatur dengan aturan hukum yaitu Undang - Undang No. 40 / Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 dan No. 8/14/PBI/2006, Anggaran Dasar, Rapat Umum Pemegang Saham dan Code of Corporate Governance masing - masing Bank Daerah.

Tata kelola dan operasional Banks telah diatur sedemikianrupa, sangat jelas pemilahan atas wewenang, tugas dan tanggung jawab antara Dewan Komisaris dan Direksi. Direksi merupakan Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik didalam maupun diluar pengadilan sesuai dengan

ketentuan anggaran dasar. Sedangkan Khusus Dewan Komisaris merupakan organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan / atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasehat kepada Direksi.

Mengacu diskripsi diatas sangat jelas pemilahan dan hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi, bahwa untuk operasional kepengurusan sabagai pihak Eksekutif adalah Direksi, sedangkan Dewan Komisaris merupakan pihak yang berfungsi melakukan pengawasan jalannya perseroan, memberi pertimbangan, dan penasehatan kepada Direksi, agar dapat dipastikan adanya pemenuhan asas kepatuhan dalam operasional perseroan atas payung hukum yang mengikat Bank Daerah serta berlandaskan prinsip - prinsip Good Corporate Governance.

Untuk mendapatkan capaian kinerja yang optimal, hubungan yang yang didasari atas kesetaraan, keharmonisan, dan kebersamaan antar pengurus perlu dipastikan terwujud. Namun demikian untuk membangun dan menumbuhkan keharmonisan, rasa kebersamaan, dan semangat persatuan, diantara kedua unsur pengurus, maka hubungan informal melalui berbagai cara perlu dipelihara sebaik - baiknya. Ketidakharmonisan diantara Dewan Komisaris dan Direksi dalam berbagai bentuk akan berdampak negatif terhadap capaian kinerja dari masing - masing pengurus, dan pada gilirannya berdampak kepada kinerja Bank

Terciptanya sebuah hubungan kerja yang baik antara Komisaris dengan Direksi merupakan salah satu hal yang sangat penting agar masing-masing organ tersebut dapat bekerja sesuai fungsinya masing-masing dengan efektif dan efisien.

Untuk itu dalam menjaga hubungan kerja yang baik antara Komisaris dengan Direksi perlu menerapkan prinsip dasar hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi sebagai berikut:

1. Komisaris menghormati tanggung jawab dan wewenang Direksi dalam mengelola Perusahaan sebagaimana telah diatur dalam peraturan perundang-undangan maupun Anggaran Dasar Perusahaan.
2. Direksi menghormati tanggung jawab dan wewenang Komisaris untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat terhadap kebijakan pengelolaan Perusahaan.
3. Setiap hubungan kerja antara Komisaris dengan Direksi merupakan hubungan yang bersifat formal kelembagaan, dalam arti senantiasa dilandasi oleh suatu mekanisme baku atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Setiap hubungan kerja yang bersifat informal dapat saja dilakukan oleh masing-masing Anggota Komisaris dan Direksi, namun tidak dapat di

pakai sebagai kebijakan formal sebelum melalui mekanisme atau korespondensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

5. Komisaris berhak memperoleh informasi Perusahaan secara akurat, lengkap dan tepat waktu.
6. Direksi bertanggungjawab atas akurasi, kelengkapan dan ketepatan waktu penyampaian informasi Perusahaan kepada Komisaris.
7. Direksi bertanggungjawab untuk menyampaikan laporan-laporan yang diperlukan oleh Komisaris secara berkala sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
8. Setiap hubungan kerja antara Komisaris dengan Direksi merupakan hubungan kelembagaan dalam arti bahwa Komisaris dan Direksi sebagai jabatan kolektif yang merepresentasikan keseluruhan anggota-anggotanya, sehingga setiap hubungan kerja antara anggota Komisaris dengan Direktur harus diketahui oleh anggota Komisaris dan Direktur lainnya.
9. Hubungan kerja antara organ Komisaris dengan organ Direksi harus disepakati terlebih dahulu oleh Komisaris dan Direksi.

Hubungan kerja Komisaris dan Direksi adalah hubungan check and balances dalam rangka mencapai

tujuan Perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, sesuai dengan fungsi masing-masing, Komisaris dan Direksi memiliki komitmen yang tinggi untuk secara bersama-sama:

1. Merealisasikan tujuan Perusahaan berupa tercapainya kelangsungan usaha Perusahaan dalam jangka panjang yang tercermin pada :
    a. Tercapainya *Value of the Firm* sebagaimana diharapkan oleh Pemegang Saham.
    b. Terlaksananya dengan baik internal control dan manajemen risiko.
    c. Tercapainya imbal hasil (*return*) yang wajar bagi Pemegang Saham.
    d. Terlindunginya kepentingan *stakeholders* secara wajar.
    e. Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di seluruh jajaran organisasi Perusahaan.
    f. Terpenuhinya pelaksanaan *good corporate governance*.
2. Menyepakati hal-hal di bawah ini untuk mendukung pencapaian visi dan misi serta strategi Perusahaan:
    a. Sasaran usaha, strategi, rencana jangka panjang maupun rencana kerja dan anggaran tahunan.

b. Kebijakan dalam memenuhi ketentuan perundang-undangan dan Anggaran Dasar Perusahaan.
c. Kebijakan dan metode penilaian kinerja Perusahaan, unit-unit dalam organisasi Perusahaan dan personilnya.
d. Struktur organisasi Perusahaan ditingkat eksekutif yang mampu mendukung tercapainya sasaran usaha Perusahaan.[]

BAB IV

Tugas, Kewenangan dan Tanggungjawab Dewan Komisaris

A. Pelaksanaan Tugas Pembinaan dan Pengawasan

a. Lingkup Tugas, Kewenangan dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris

Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas dan fungsinya wajib berpedoman kepada Peraturan Bank Indonesia anggaran dasar perseroan dan ketentuan lainnya yang berlaku sehingga tidak melanggar prinsip-prinsip perbankan.

Dewan Komisaris wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara independen, adapun tugas, kewenangan dan tanggung jawab Dewan Komisaris diantaranya:

1. Dewan Komisaris wajib memastikan terselenggaranya pelaksanaan *Good Corporate*

Governance dalam setiap kegiatan usaha Bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.

2. Dewan Komisaris wajib melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, serta memberikan nasihat kepada Direksi.
3. Dalam melakukan pengawasan, Komisaris wajib mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis Bank.
4. Dalam melakukan pengawasan dewan Komisaris dilarang terlibat dalam pengambilan keputusan kegiatan operasional Bank, kecuali:
   a. Penyediaan dana kepada pihak terkait sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum; dan
   b. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar Bank atau peraturan perundangan yang berlaku.
5. Pengambilan keputusan oleh dewan Komisaris tidak meniadakan tanggung jawab Direksi atas pelaksanaan kepengurusan Bank.
6. Dewan Komisaris wajib memastikan bahwa Direksi telah menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari satuan kerja audit intern Bank, auditor eksternal, hasil pengawasan Bank Indonesia dan/atau hasil pengawasan otoritas lain.

7. Dewan Komisaris wajib memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukannya.
    a. pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan; dan
    b. keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.
8. Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Dewan Komisaris wajib membentuk paling kurang Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, Komite Remunerasi dan Nominasi.
9. Dewan Komisaris wajib memiliki pedoman dan tata tertib kerja yang bersifat mengikat bagi setiap anggota dewan Komisaris.
10. Dewan Komisaris wajib menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.
11. Rapat dewan Komisaris wajib diselenggarakan secara berkala paling kurang 4 (empat) kali dalam setahun.
12. Anggota dewan Komisaris wajib mengungkapkan:
    a. Kepemilikan sahamnya, baik pada bank yang bersangkutan maupun pada bank dan perusahaan lain, yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri;

b. Hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota dewan Komisaris lain, anggota Direksi dan/atau pemegang saham Bank, dalam laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia ini.

13. Anggota dewan Komisaris dilarang memanfaatkan Bank untuk kepentingan pribadi, keluarga, dan/atau pihak lain yang dapat merugikan atau mengurangi keuntungan Bank.
14. Anggota dewan Komisaris dilarang mengambil dan/atau menerima keuntungan pribadi dari Bank selain remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan Rapat Umum Pemegang Saham.
15. Anggota dewan Komisaris wajib mengungkapkan remunerasi dan fasilitas pada laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia.

b. Perangkat Kerja Dewan Komisaris

Dalam melaksanakan tugas Pengawasan dan Pembinaan Dewan Komisaris dapat menggunakan salah satu, sebahagian, atau seluruhnya dari perangkat kerja berikut:

- Rapat internal Dewan Komisaris dan rapat kerja Dewan Komisaris dengan Direksi/Unit Kerja.

- Komite-komite dibawah Dewan Komisaris yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan Komite Remunerasi dan Nominasi.
- Sekretariat Dewan Komisaris.
- Laporan Periodik Direksi dan Unit Kerja sesuai permintaan Dewan Komisaris untuk dianalisis.
- Kunjungan kerja ke cabang/unit kerja lainnya.

1. *Rapat Dewan Komisaris*

Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 Pasal 15 mengatur bahwa rapat Dewan Komisaris wajib diselenggarakan secara berkala paling kurang 4 kali dalam setahun. Namun, dari segi tanggung jawab, kepatutan, dan kepantasan, adalah baik apabila rapat ini dilakukan setidak-tidaknya 1 kali dalam seminggu sehingga anggota Dewan Komisaris dapat *meng-update* diri tentang setiap perkembangan yang terjadi di bank.

Rapat dengan Direksi atau Unit Kerja tidak diatur dalam ketentuan per Undang-Undangan, namun disarankan agar rapat ini selalu diselenggarakan, baik menurut kebutuhannya maupun secara berkala dalam rangka membangun komunikasi, memupuk rasa kebersamaan, dan *sharing* dengan Direksi dan pimpinan unit kerja.

Setiap rapat Dewan Komisaris sebaiknya disertai dengan daftar hadir dan notulen rapat untuk kepentingan assesment yang dilakukan Bank Indonesia pada akhir tahun.

Dissenting opinion diperbolehkan dalam rapat Dewan Komisaris dan harus dicatat dalam notulen (terdokumentasi) secara jelas.

2. *Komite Dibawah Dewan Komisaris*

Ketentuan tentang komite–komite diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Bab IV (Pasal 38-48). Oleh karena anggota komite adalah mereka yang *ahli* dibidangnya maka disarankan agar Dewan Komisaris mengoptimalkan peran dan fungsi komite-komite untuk meningkatkan efektifitas tugas pengawasan dan pembinaan. Adalah baik sekali apabila rapat-rapat komite diselenggarakan secara teratur dan dilengkapi dengan daftar hadir dan notulen rapat.

Juga disarankan agar komite memiliki rencana kerja semesteran sehingga pada setiap akhir semester kinerja komite dapat dievaluasi oleh masing-masing Ketua Komite dan oleh Dewan Komisaris.

3. *Sekretariat Dewan Komisaris*

Dalam melaksanakan tugasnya Dewan Komisaris dibantu oleh Sekretariat Dewan Komisaris. Sekretariat Dewan Komisaris bertugas menjalankan administrasi surat-menyurat, rapat-rapat dan kegiatan dinas yang dipandang perlu untuk kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Komisaris dan lain-lain.

Sekretariat Dewan Komisaris terdiri dari Kepala Sekretariat dan beberapa orang staf.

4. *Kunjungan Kerja Ke Cabang*

Untuk lebih mengenal bank dan kenyataan-kenyataan operasionalisasinya di lapangan, sebaiknya Dewan Komisaris menyusun jadwal kunjungan tahunan untuk mengunjungi semua kantor-kantor cabang dengan agenda berdialog dengan Kepala Cabang serta jajarannya untuk menemukan fakta-fakta lapangan yang kemungkinan tidak *ter-rekam* dalam laporan-laporan yang masuk ke Dewan Komisaris.

Pada kunjungan seperti itu akan diketahui banyak hal-hal penting misalnya bahwa Kepala Cabang atau salah seorang pegawai telah bertugas di kantor tersebut lebih dari 10 tahun, satu masa yang amat lama dan bisa berkonsekuensi *negatif* baik bagi yang bersangkutan maupun untuk bank sendiri (rasa jenuh atau praktek KKN).

Agar kunjungan kerja ke cabang menjadi efektif sebaiknya Dewan Komisaris membekali diri dengan informasi tentang cabang yang dikunjungi, baik melalui laporan-laporan resmi yang masuk ke Dewan Komisaris ataupun melalui sumber lainnya.

Juga pada kesempatan kunjungan seperti itu ada baiknya Dewan Komisaris beraudiensi kepada Kepala Daerah yang juga adalah Pemegang Saham untuk memperkenalkan diri dan memberi penjelasan tentang bank, terutama tentang Visi dan Misi bank serta kondisinya, dengan tujuan membangun *'rasa memiliki'* pada diri Kepala Daerah

c. Laporan Dewan Komisaris

Untuk menunjang pelaksanaan tugas pengawasan dan pembinaan, Dewan Komisaris dapat meminta laporan Direksi dan unit kerja yang diperlukan, baik secara periodik ataupun berdasarkan kebutuhannya untuk dianalisis.

Secara umum jenis laporan yang patut dianalisis oleh Dewan Komisaris untuk menunjang pelaksanaan tugasnya adalah :

Bulanan

- Laporan Bulanan Direksi (meliputi laporan keuangan dan kinerja cabang).
- Laporan Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direktur Kepatuhan.
- Laporan BMPK.
- Laporan Perkembangan 25 Debitur Besar dan Penjualan Agunan Baik yang masih Dicatat Dalam Pembukuan atau yang sudah Dihapusbuku.

Triwulanan

- Laporan Profil Risiko Triwulanan.

Semester

- Laporan Pelaksanaan dan Pokok-Pokok Hasil Audit Intern Semester kepada Bank Indonesia.

Laporan Divisi Pengawasan

- Laporan Hasil Audit Umum Masing-Masing Kantor Cabang.
- Laporan Tindak Lanjut Hasil Audit (Pemeriksaan Umum oleh SKAI).

Dewan Komisaris diwajibkan untuk menyampaikan :

- Laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS sesuai dengan pasal 116 ayat c Undang-undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Laporan per semester tentang Pengawasan Rencana Bisnis kepada Bank Indonesia (Peraturan Bank Indonesia No : 6/25/PBI/2004).
- Dalam laporan pelaksanaan *Good Corporate governance,* Dewan Komisaris wajib mengungkapkan :
    a. Kepemilikan saham yang mencapai 5 % (lima perseratus) atau lebih, baik pada Bank yang bersangkutan maupun pada bank dan perusahaan lain yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri.
    b. Hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lain, anggota Direksi dan atau pemegang saham pengendali bank.

- Dewan Komisaris wajib memberitahukan / melaporkan kepada Bank Indonesia paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukannya :
    a. Pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan ; dan
    b. Keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.

d. Peran Dewan Komisaris dalam RUPS

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas telah diatur organ Perseroan terdiri dari :

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
2. Direksi
3. Dewan Komisaris.

Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak di berikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang tersebut diatas dan/atau Anggaran Dasar Perseroan.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) diatur dalam BAB VI Pasal 75 – 91 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Direksi adalah organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan

untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.

Dewan Komisaris adalah organ Perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai Anggaran Dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

Kewenangan dalam pengambilan keputusan yang tidak dimiliki oleh Direksi atau Dewan Komisaris dilaksanakan melalui Rapat Umum Pemegang Saham.

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) terdiri dari RUPS Tahunan dan RUPS lainnya. RUPS Tahunan wajib diadakan dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku berakhir, dan RUPS lainnya dapat diadakan setiap waktu berdasarkan kebutuhan untuk kepentingan bank.

Peran Dewan Komisaris dalam persiapan pelaksanaan RUPS cukup penting, hal mana jika Direksi tidak melakukan pemanggilan RUPS maka permintaan penyelenggaraan RUPS diajukan kembali kepada Dewan Komisaris paling lambat 15 (lima belas) hari terhitung sejak tanggal permintaan penyelenggaraan RUPS diterima, dan Dewan Komisaris juga dapat melakukan pemanggilan sendiri RUPS untuk mempertanyakan permasalahan yang berkaitan dengan tidak jadinya pelaksanaan RUPS oleh direksi.

Dalam *best practise* pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dipimpin oleh Komisaris Utama yang mempunyai tugas memimpin jalannya rapat dan membacakan keputusan rapat. Dewan Komisaris didalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan wajib menyampaikan laporan pengawasan yang telah dilaksanakannya untuk satu tahun buku.

Dalam RUPS Tahunan terdapat agenda penetapan Kantor Akuntan Publik yang bertugas melakukan pemeriksaan umum bank tahun buku berikutnya, penetapan remunerasi dan nominasi bagi Direksi atau Dewan Komisaris.

Untuk penetapan Kantor Akuntan Publik yang bertugas melakukan pemeriksaan umum bank tahun buku berikutnya ,Rapat Umum Pemegang Saham dalam memberikan persetujuan harus memperhatikan rekomendasi dari Komite Audit, yang susunan personilnya terdiri dari Komisaris Independen, Komisaris dan pihak-pihak independen.

Dalamhalpengambilankeputusanmengenairemunerasi dan nominasi untuk Direksi atau Dewan Komisaris, maka Rapat Umum Pemegang Saham menyetujuinya setelah ada rekomendasi dari Komite Remunerasi dan Nominasi yang mana anggota komite tersebut terdiri dari unsur Komisaris Independen, Komisaris dan pejabat eksekutif bank.

B. Permasalahan yang Dihadapi Dewan Komisaris

Apabila dikaitkan dengan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris maka permasalah utama yang dihadapi oleh banyak anggota Dewan Komisaris adalah latar belakang disiplin ilmu dan pengalaman kerja yang berbeda dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pengawas dan pembina bank.

Oleh sebab itu, sambil melakukan proses *pembelajaran diri*, kepada Dewan Komisaris disarankan melakukan hal-hal berikut :

1. Melakukan pembagian tugas diantara sesama anggota Dewan Komisaris.
2. Mengangkat dan mengoptimalkan fungsi Sekretaris Dewan Komisaris.
3. Mengangkat dan mengoptimalkan fungsi komite-komite

C. Dewan Komisaris dan Komite-Komite

Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Dewan Komisaris wajib membentuk paling kurang :

a) Komite Audit

b) Komite Pemantau Risiko

c) Komite Remunerasi dan Nominasi

Kewajiban tersebut diatur pada Pasal 12 Peraturan Bank Indonesia No : 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia No : 8/14/PBI/2006 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor : 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank umum.

a. Komite Audit

Komite Audit melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit dalam rangka menilai kecukupan pengendalian interen termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan.

Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Good Corporate Governance Bagi Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia N0.8/14/PBI/2006 tentang perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Good Corporate Governance Bagi Bank Umum, telah menyatakan dengan jelas bahwa Bank Umum wajib memiliki Komite Audit yang mana bertugas untuk memberi saran dan masukan kepada Dewan Komisaris bank. Persyaratan menjadi anggota Komite Audit berikut dengan peran,tugas dan tanggung jawabnya diuraikan secara lengkap didalam Peraturan Bank Indonesia tersebut.

1. Pemantauan dan Evaluasi terhadap Pelaksanaan Tugas SKAI

Komite Audit memiliki tugas untuk memberi saran dan

pendapat kepada Dewan Komisaris atas pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan Fungsi Audit Intern dan Ekstern.

Salah satu hal penting didalam tugas pemantauan terhadap pelaksanaan fungsi audit intern adalah pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas Satuan Kerja Audit Intern (SKAI).

Sebagaimana bunyi pasal 51 didalam peraturan bank indonesia No.8/4/PBI/2006 bahwa Bank wajib menerapkan fungsi audit intern secara efektif dengan berpedoman pada persyaratan dan tata cara sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia, dan dalam rangka pelaksanaan fungsi audit intern secara efektif, maka Bank membentuk Satuan Kerja Audit Intern yang independen terhadap satuan kerja operasional. Satuan Kerja Audit Intern wajib menyusun dan mengkinikan pedoman kerja, sistem dan prosedur.

Dari penjelasan bunyi pasal 51 tersebut maka Komite melaksanakan fungsi oversight meliputi pemantauan terhadap pedoman dan mekanisme kerja, dan yang pada akhirnya Komite Audit memastikan bahwa sistem ,prosedur dan pelaksanaan pengendalian intern bank berjalan dengan baik dan telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Dalam menjalankan tugasnya secara konsisten maka Komite Audit dan SKAI dapat menyepakati program kerja mengenai jadwal pertemuan dan tugas-tugas apa yang

akan dijalankan kedua belah pihak untuk melaksanakan kewajiban sebagaimana yang diatur didalam Peraturan Bank Indonesia.

2. Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan

Tugas lain yang dijalankan oleh Komite Audit adalah Pelaksanaan tindak lanjut atas hasil temuan pihak intern dan pihak ekstern.

Komite Audit memantau bahwa hasil temuan didalam pemeriksaan pihak intern (Satuan Pengawasan Intern) dan pemeriksaan pihak ektern (Bank Indonesia, Kantor Akuntan Publik dan Badan Pemeriksa Keuangan) wajib diselesaikan sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan oleh auditor. Keterlambatan penyelesaian temuan atau tidak dapatnya suatu temuan ditindaklanjuti wajib dijelaskan dalam laporan auditee kepada Satuan Pengawasn Intern (SPI) sehingga SPI dapat melakukan upaya-upaya konkrit yang bersifat strategis dan mengkomunikasikan dengan pihak-pihak auditor.

3. Penghunjukkan KAP

Komite Audit wajib memberikan rekomendasi mengenai penunjukan Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik kepada dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham. Rekomendasi yang disampaikan harus berisikan aspek-aspek penting mengenai keberadaan dan profesionalisme Kantor Akuntan Publik.

Adapun aspek-aspek penting tersebut meliputi :

- Company Profile KAP.
- Terdaftar di Bank Indonesia
- Memiliki Sertifikasi dari BPK
- Harga OE yang wajar dan sesuai dengan kemampuan bank.

Setelah KAP yang memenuhi aspek penting diatas dipilih langkah selanjutnya adalah KAP menyampaikan perencanaan audit (audit plan) dan program audit kepada Dewan Komisaris atau Komite Audit.

4. Pemantau Pelaksanaan GCG

Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada lima prinsip dasar. Pertama, transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi ,informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, akuntabilitas (*accountability)* yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ Bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Ketiga, pertanggungjawaban (*responsibility*) yaitu kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat. Keempat, independensi (*independency)* yaitu pengelolaan Bank secara profesional

tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun. Kelima, kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam membantu tugas Dewan Komisaris maka Komite Audit melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan Good Corporate Governance Bank dengan menjalankan self assessment yang disetujui oleh Ketua Komite Audit, Direktur Utama dan Komisaris Utama ,meliputi:

i. Pemantauan dan penilaian terhadap struktur dan sistem pengendalian intern serta kepatuhan Bank terhadap kebijakan Good Corporate Governance.
ii. Hasil pemantauan dan penilaian terhadap kinerja SKAI dan pelaksanaan tugas fungsi Audit Intern.
iii. Hasil pemantauan dan penilaian terhadap Auditor Ekstern dan pelaksanaan tugas fungsi Audit Ekstern.
iv. Hasil pemantauan dan penilaian terhadap Profil Risiko dan *Compliance* Bank serta prinsip kehati-hatian lainnya melalui hasil kaji ulang SKAI.

5. Pengawasan Bidang RKAT dan *Business Plan*

Dalam melaksanakan fungsi oversight terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bank termasuk juga bisnis plan, Komite Audit memantau beberapa hal yang penting meliputi:

1. Apakah pelaksanaan tugas Satuan Kerja Audit Intern sudah dicantumkan,
2. Apakah penyusunan dan perhitungan anggaran dan laporan keuangan sudah sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku,
3. Apakah program tindak lanjut temuan (intern dan ekstern) sudah dicantumkan
4. Apakah pengendalian intern termasuk proses pelaporan keuangan sudah mencukupi.
5. Pemantauan kinerja atas laporan neraca dan rugi laba.
6. Pemantauan terhadap rasio-rasio keuangan.
7. Pemantauan terhadap aspek pendapatan dan biaya yang dapat mempengaruhi kinerja dan tingkat kesehatan bank.

Hasil pemantauan yang telah dibahas dalam rapat komite akan disampaikan kepada dewan komisaris secara tertulis sebagai bahan saran dan pendapat dari Komite Audit.

b. Komite Pemantau Risiko

1. Pemantauan Terhadap 8 jenis Risiko

Dengan semakin kompleksnya risiko bagi kegiatan usaha perbankan, agar aktivitas usaha yang yang dilakukan oleh bank tidak menimbulkan kerugian yang melebihi kemampuan bank/yang dapat mengganggu

kelangsungannya usaha bank semakin dirasakan perlu adanya suatu tata kelola yang sehat (good governance). Dengan demikian dalam setiap pengelolaan aktivitas fungsional bank sedapat mungkin terintegrasi kedalam suatu system pengelolaan risiko yang akurat dan komprehensif yang mencakup 8 risiko .

Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 mewajibkan bank untuk mengelola 8 (delapan) jenis risiko yang potensial merugikan bank. Bank dengan aset ≥ Rp.10 Trilyun wajib mengelola keseluruhan jenis risiko dimaksud sedangkan yang memiliki aset < Rp.10 Trilyun wajib mengelola 4 jenis risiko saja.

Ke-8 jenis risiko tersebut diberikan dibawah ini, dimana 4 jenis risiko yang pertama adalah kewajiban dari bank ber-aset < Rp.10 Trilyun

- Risiko Kredit
- Risiko Pasar
- Risiko Likuiditas
- Risiko Operasional
- Risiko Hukum
- Risiko Reputasi
- Risiko *Strategic*
- Risiko Kepatuhan

Bank wajib menerapkan manajemen risiko, sekurang-kurangnya meliputi :

a. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi
b. Kecukupan Kebijakan, prosedur dan penetapan limit
c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta informasi manajemen risiko
d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Jika demikian, dalam penerapan Manajemen Risiko apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab Dewan Komisaris. Dewan Komisaris sekurang-kurangnya mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam hal :

a. Menyetujui dan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko.
b. Mengevaluasi pertanggung jawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko
c. Mengevaluasi dan memutuskan permohonan Direksi yang berkaitan dengan transaksi yang memerlukan persetujuan Dewan Komisaris.

Kalaulah tadi disebutkan bahwa penerapan manajemen risiko dilakukan oleh Direksi sementara di sisi lain Dewan Komisaris mempunyai wewenang dan tanggung jawab sebagaimana tersebut diatas, maka sesuai dengan tugas-tugasnya, Dewan Komisaris untuk memantau, mengawasi penerapan manajemen risiko diperlukan adanya Komite Pemantau Risiko yang bertujuan untuk membantu Dewan

Komisaris dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan tata kelola yang baik (GCG) dengan tugas :

a. Mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko dari setiap aspek kegiatan usaha bank guna mencegah timbulnya potensi terjadinya suatu peristiwa (event) yang dapat menimbulkan risiko.
b. Menilai efektifitas dan kecukupan penerapan manajemen risiko sesuai dengan tujuan, ukuran (size) dan kompleksitas usaha bank serta risiko yang dihadapainya.
c. Memastikan bahwa Direksi (manajemen) telah melakukan pengawasan secara aktif terhadap pelaksanaan kebijakan dan strategi manajemen risiko.

Guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris Komite Pemantau Risiko berbeda dengan Komite Manajemen Risiko yang ada dilevel eksekutif, karena pada dasarnya Komite Pemantau Risiko melakukan fungsi pengawasan terhadap hasil kerja Komite Manajemen Risiko.

Untuk itu Komite Pemantau Risiko beranggotakan :

a. Seorang Komisaris Independen
b. Seorang pihak independen yang memiliki keahlian dibidang keuangan dan

c. Seorang pihak independent yang memiliki keahlian dibidang manajemen risiko.

Komite Pemantau Risiko diketuai oleh Komisaris Independen, sementara anggota Komite Pemantau Risiko wajib memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik.

Demikian pula halnya agar tugas-tugas Komite Pemantau dapat mencapai hasil yang optimal anggota-anggota Komite Pemantau Risiko perlu mendapat pembekalan dari Bank Indonesia.

Direksi melaksanakan pengelolaan risiko melalui unit kerja yang disebut Komite Manajemen Risiko dan laporan triwulanan dalam bentuk Profil Risiko yang dihasilkan melalui analisis atas Inherent Risk dan Risk Control System disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko kepada Dewan Komisaris.

Dengan bantuan Komite Pemantau Risiko Dewan Komisaris wajib menelaah laporan tersebut, khususnya tentang tata cara perhitungan untuk sampai ke Profil Risiko, dan memberikan pendapat dan sarannya kepada Direksi.

Terkait pengawasan bidang manajemen risiko oleh Dewan Komisaris maka sesuai PBI No.7/25/PBI/2005 tanggal 03 Agustus 2005 ditetapkan bahwa :

- Setiap anggota Dewan Komisaris diwajibkan memiliki Sertifikat Manajemen Risiko tingkat 1.
- Setiap anggota Dewan Komisaris *Independen* memiliki Sertifikasi Manajemen Risiko tingkat 2.

Sertifikat Manajemen Risiko tersebut sudah harus dimiliki selambat-lambatnya tahun 2010 yaitu setelah lulus ujian kompetensi yang diselenggarakan oleh BSMR (Badan Sertifikasi Manajemen Risiko).

2. Pengawasan Bidang GCG

c. Komite Remunerasi dan Nominasi

Ketentuan mengenai tugas dan tanggung jawab Komite Remunerasi dan Nominasi diatur dalam Peratuaran Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 pasal 45 dan 46:

1. Pengawasan Bidang SDM

Oleh karena 'Peraturan Tentang Kepegawaian' yang diterbitkan oleh Direksi harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari Dewan Komisaris maka Dewan Komisaris harus memeriksa draft peraturan dimaksud dengan teliti.

Dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) maka disarankan pula agar Dewan Komisaris dapat mengarahkan bunyi peraturan tersebut sehingga tertuju kepada diterapkannya system *career planning* oleh bank secara transparan, fair, independent dan sebagainya. Artinya, promosi, demosi, mutasi, dan sebagainya tidak didasarkan kepada faktor *like and dislike* serta alasan – alasan subyektif lainnya.

2. Remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi serta Pejabat Eksekutif dan Pegawai

Lazimnya penerimaan Dewan Komisaris terdiri dari item dibawah ini:

- Gaji bulanan yang besarnya ditetapkan berdasarkan persentase tertentu dari gaji Direktur Utama.
- Uang penghargaan selama masa pengabdian 4 tahun yang besarnya adalah 48 kali gaji dan dapat diperoleh setiap 2 tahun sekali.
- Tantiem yang diterima setiap tahun dengan besaran sesuai ketetapan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- Uang jasa pengabdian sebesar persentase tertentu dari laba setelah pajak tahun buku sebelumnya yang diterima pada akhir masa bakti.
- Fasilitas seperti mobil, asuransi, sewa rumah, utilities dan lain-lain ditetapkan berdasarkan keputusan RUPS.

Di samping hal-hal diatas apabila anggota Dewan Komisaris melakukan perjalanan dinas didalam atau diluar wilayah kerja bank maka yang bersangkutan akan memperoleh : Uang perjalanan dinas yang besarnya sesuai dengan ketentuan internal bank masing-masing.

Pengertian umum "Remunerasi" adalah imbalan jasa atau gaji. Pada umumnya komponen remunerasi terdiri dari:

1. Komponen tunai, yaitu gaji pokok, THR, tunjangan–tunjangan tunai, dan lain-lain
2. Kompensasi non tunai (benefit) seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, THT, iuran pension, cuti, beasiswa, dan lain – lain
3. Insentif, seperti bonus, jasa produksi, dan lain – lain

Filosofi dan Tujuan Remunerasi

1. Adil bagi perusahaan maupun karyawan (*Equal Pay*)
2. Me-retain karyawan yang memiliki kinerja tinggi
3. Bernilai psikologis yang cukup besar untuk memberikan dorongan motivasi, kebanggaan dan peningkatan kompetensi karyawan
4. Mendukung budaya perusahaan
5. Sesuai dengan strategi perusahaan

Sistem Remunerasi

1. Remunerasi Tradisional

Pada sistem ini biasanya hanya memberikan remunerasi berdasarkan jabatan atau peran dalam organisasi (input organisasi). Dalam sistem ini, remunerasi sesuai dengan bobot relative jabatan dalam organisasi yang diukur dari kemampuan, pemecahan masalah dan tanggung jawab (*pay for position*).

Dengan demikian pengukuran dan pengembangan kompetensi tidak mempunyai kaitan langsung dengan penentuan remunerasi.

a. **Keuntungan**

   Pengukuran kompetensi tidak dirancukan oleh hal – hal yang berkaitan dengan remunerasi. Diskusi antara pimpinan dengan bawahan tentang kompetensi akan lebih focus pada pengembangan tanpa konsekuensi langsung pada remunerasi yang mereka terima.

b. **Kelemahan**

   Remunerasi tidak dapat digunakan untuk menghargai penguasaan kompetensi dan karyawan mencurahkan perhatian yang kurang terhadap pengembangan kompetensi karena mereka merasa sedikit kaitannya terhadap manfaat langsung yang akan diterima.

2. Remunerasi Berbasis Kinerja

Perbaikan dari sistem tradisional berupa remunerasi berdasarkan kinerja, yaitu manfaat ekonomis yang dihasilkan untuk organisasi / output organisasi (*pay for performance*).

3. Remunerasi Berbasis Kompetensi

Merupakan sistem yang melengkapi remunerasi tradisional dan remunerasi berbasis kinerja dengan

menambahkan komponen kompetensi individu (input individu) *skill base pay* atau *pay for people*. Semakin tinggi penguasaan kompetensi, maka akan semakin tinggi pula remunerasi yang diterima.

a. Keuntungan

Karyawan dihargai secara langsung untuk peningkatan penguasaan mereka terhadap kompetensi tertentu yang berdampak pada kinerja. Nilai dari penguasaan kompetensi didukung dan dikuatkan oleh sistem remunerasi. Karyawan akan cenderung memusatkan perhatian pada penunjukkan kinerja yang berkaitan dengan pengukuran atau penilaian kompetensi yang akan berkorelasi terhadap kinerja dan akhirnya pada remunerasi.

b. Kelemahan

Proses pengukuran kompetensi dipengaruhi secara langsung oleh remunerasi sehingga karyawan akan cenderung dengan segala cara menaikkan nilai tingkat kompetensinya karena akan berdampak pada remunerasi yang akan diterima. Perdebatan mengenai nilai tingkat kompetensi akan meningkat karena ada efeknya terhadap remunerasi.

Bila akan menerapkan system remunerasi berbasis kompetensi, maka ada 3 faktor yang harus dipertimbangkan secara seimbang, yaitu:

Jabatan atau Posisi

Adalah nilai dan kontribusi oleh fungsi jabatan atau posisi bagi organisasi yang umumnya dapat dilihat pada aspek tuntutan kemampuan, pemecahan masalah dan tanggung jawab. Faktor ini yang diperhitungkan dalam menentukan gaji dasar.

Kompetensi Individual

Adalah kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh karyawan unuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam imbalan sebagai tambahan pendapatan dalam bentuk tunjangan atau insentif.

Kinerja

Adalah prestasi atau hasil kerja yang ditujukan baik secara individu, tim atau organisasi yang berhasil dicapai pada kurun waktu tertentu. Faktor ini biasanya diperhitungkan dalam bentuk insentif atau bonus atau bisa juga reward.

Komposisi Kompensasi

UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 94 mengatur Dalam hal Komponen Kompensasi Tunai Tetap, terdiri dari Gaji Pokok dan Tunjangan Tetap, maka besarnya Gaji Pokok sedikit-dikitnya 75% dari jumlah Komponen gaji tersebut.

Umumnya komposisi Kompensasi Tunai adalah:

Fixed Pay	75%
Variabel Pay	25%

Sedangkan untuk Remunerasi secara keseluruhan, komposisi remunerasi unik artinya, masing – masing perusahaan mendesign formulanya disesuaikan dengan strategi dan kondisinya sendiri.

Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Remunerasi bagi Direktur dan Komisaris:

- Faktor kompetensi dan pengalaman yang dibutuhkan oleh perusahaan;
- Faktor resiko dan tanggungjawab renteng;
- Faktor pengeluaran biaya yang harus dilakukan terkait dengan tugas;
- Faktor komitmen waktu;
- Faktor pencapaian target sesuai dengan *Key Performance Indicator* masing – masing.

Perumusan Kebijakan Remunerasi oleh Komite Remunerasi dan Nominasi:

- Melakukan kajian terhadap Struktur Remunerasi yang berlaku di Perusahaan dan Kemampuan finansial perusahaan;
- Melihat dan mempelajari tren Remunerasi yang

berlaku di Perusahaan dengan skala dan industri yang serupa;

- Penyesuaian Remunerasi dengan Good Corporate Governance;
- Berpedoman pada arahan RUPS;
- Berpedoman pada Peraturan Perundangan yang berlaku.

Efektivitas Kinerja Komite

Agar Komite Remunerasi dan Nominasi bekerja efektif, maka perlu didukung oleh anggota yang memiliki pengetahuan dan keahlian dibidang: Pengukuran Kinerja, Statistik, Akuntansi dan Keuangan, Aktuaria, Perpajakan, Dana Pensiun dan UU Ketenagakerjaan. Atau Komite memiliki akses untuk memperoleh bantuan professional yang independen.

3. Nominasi Dewan Komisaris dan Direksi serta Pihak Independen yang akan menjadi anggota Komite

Ketentuan mengenai nominasi Dewan Komisaris dan Direksi serta pihak independen diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 pasal 45, b ayat 1,2 dan 3.

Dalam hal nominasi maka masalah pokok yang selalu dihadapi oleh Dewan Komisaris adalah apakah nominasi dilakukan secara terbuka *(transparan)* mengikuti ketentuan GCG (misalnya iklan melalui koran) dan apakah para

nominee diprioritaskan dari dalam *(internal)* bank atau luar bank.

Nominasi merupakan sebuah proses yang dilaksanakan secara bertahap untuk memperoleh calon / kandidat untuk mengisi sebuah posisi jabatan.

Proses Nominasi sangat penting dalam penetapan jenjang karir seorang kandidat sekaligus ketepatan perusahaan didalam pengisian posisi jabatan yang dibutuhkan.

Pendekatan yang digunakan:

1. Sumber Internal

   Melalui *Competency Based Organization* (Profil Kompetensi Jabatan) yang ada di perusahaan, *Volunteer*, dan lain – lain.

2. Sumber Eksternal

   Melalui referensi, *head hunting*, dan lain – lain.

Filosofi

Filosofi proses nominasi sama dengan proses penetapan Sistem Jenjang Karir / *Career Plan*, yaitu:

1. Adil: memberi kesempatan yang sama kepada karyawan dalam mengembangkan karirnya dan secara transparan mengumumkan adanya lowongan pekerjaan / jabatan yang dibutuhkan;

2. Motivasi: memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang;
3. Puas: dapat memberikan kepuasan kerja karyawan sesuai job dan kedudukan serta usia;
4. Produktif: menghasilkan tingkat produktivitas yang diharapkan perusahaan.

Proses Nominasi

1. Menetapkan kriteria seleksi: sesuai dengan kompetensi jabatan yang akan diisi;
2. Melakukan pemantauan / mencari calon kandidat
3. Mereview rekomendasi–rekomendasi yang diberikan *(Internal or External Sources);*
4. Melakukan *"Assessment"* terhadap kandidat *(nominee);*
5. Membuat keputusan kandidat yang terpilih.

Penentuan Kriteria Nomine

1. Kriteria Umum
    a. Memiliki reputasi dalam hal integritas, kejujuran dan etika;
    b. Cakap dalam pengambilan keputusan;
    c. Visionary kemampuan melihat jangka panjang bagi kepentingan perusahaan.

2. Kriteria Khusus

    a. Memiliki *Technical Skill* yang baik
    b. *Language Literacy*
    c. Masa kerja

3. Kriteria Tambahan (biasanya untuk posisi GM/VP/BOD)

    a. *Good Chemistry of Relationship*
    b. *Special Experience (in one or two Company's goal/target)*

Nomine berdasarkan Jenjang Karir

1. Jenjang Karir Vertikal

    Contoh penetapan Kriteria Nominee:

    a. Nominee memenuhi 80% kompetensi posisi tujuan;
    b. Nominee memenuhi Persyaratan Jabatan posisi tujuan;
    c. Hasil PA nominee pada 2 tahun terakhir baik;
    d. dan lain – lain.

2. Jenjang Karir Horizontal

Secara umum criteria penetapan Nominee sama dengan vertikal, hanya apabila promosi ke level yang lebih tinggi, maka nominee harus memiliki hasil PA pada tahun terakhir baik sekali dan diusulkan promosi.

Kerangka Penyusunan Jenjang Karir

1. Penetuan *compensable factor*
2. Proses *job evaluation*
3. Penyusunan *grade*
4. Penyusunan *job family*
5. Penyusunan jenjang / pola karir

Contoh: Konsep Penyusunan Jenjang *Karir* dan *Salary Structure* melalui *Job Analysis*

1. Objective
    a. Analisa seluruh jabatan dari level non-staff sampai dengan General Manager;
    b. Membuat system evaluasi jabatan sebagai dasar pembuatan struktur jabatan dan jenjang karir;
    c. Menentukan faktor – faktor dalam system evaluasi jabatan dikaitkan dengan faktor – faktor pada Penilaian Kinerja Karyawan;
    d. Me-review *salary structure* yang ada dan mengembangkan *salary structure* baru yang berimbang dengan struktur jabatan, jenjang karir, grading;
    e. Mengimplementasi system struktur jabatan, jenjang karir, *grading dan salary structure baru.*

2. Deskripsi

   a. Job Analysis bertujuan membuat spesifikasi tiap jabatan secara detail dan menyeluruh, yaitu *review existing job description*, membuat spesifikasi jabatan dengan langkah:

      - Membuat kuesioner kepada tiap dept. head;
      - Membuat *Job Specification* tiap jabatan.

   b. Job Evaluation bertujuan untuk Mengevaluasi Konten dan Peran suatu jabatan di dalam perusahaan dengan menggunakan faktor – faktor pengukur yang ditentukan. Tiap faktor pengukur memiliki poin – poin ranting dan jumlah dari pon rating tiap faktor pengukur menghasilkan *total point value* suatu jabatan. Serta mengembangkan struktur jabatan dan *grading system*, yaitu dengan cara:

      1. Menentukan faktor – faktor pengukur
      2. Menentukan nilai poin rating tiap faktor pengukur
      3. Menentukan nilai pengkali untuk membedakan antara *rating core departments* dengan *supporting departments*
      4. Mengevaluasi tiap jabatan dan memperhitungkan point valuenya

5. Membuat struktur jabatan yang mengakomodir hasil *Job Evaluation*
6. Membuat Grading System berdasarkan hasil *Job Evaluation* dengan spesifik dan mengakomodir jenjang karir tiap profesi.[]

PONPES MODERN SYECH WALID THAIB SALEH INDRAGIRI

DAFTAR PUSTAKA

Adolf, Huala. 2005. *Hukum Perdagangan Internasional.* Jakarta: Rajagrafindo.

Badrulzaman, Mariam Darus. 1994. *Aneka Hukum Bisnis.* Bandung: Penerbit Alumni.

Djumhana, M. tt. *Hukum Perbankan di Indonesia.*

Fuady, Munir. 1996. *Hukum Bisnis: Dalam Teori dan Praktik (buku kesatu).* Bandung: Citra Aditya Bakti.

Fuady, Munir. 2005. *Hukum Pailit dalam teori dan praktik.* Bandung: Citra Aditya Bakti.

Fuady, Munir. 2005. *Pengantar Hukum Bisnis.* Bandung: Citra Aditya Bakti.

Fuady, Munir. tt. *Hukum Kontrak :dari sudut pandang hukum bisnis.*

Hamim, Sufian. 2004. *Manajemen Strategis.* Pekanbaru; UIR Press.

HS, Salim. 2005. *Hukum Kontrak: Teori & Teknik Penyusunan Kontrak.* Jakarta: Sinar Grafika.

Ichsan, Achmad. tt. *Hukum Dagang.*

Kansil. tt. *Hukum Perusahaan Indonesia (Aspek Hukum Dalam Ekonomi) bagian I.*

Kansil. tt. *Pokok-Pokok Hukum Dagang Indonesia Buku I.*

Kansil. tt. *Pokok-Pokok Hukum Dagang Indonesia Buku II.*

Kansil. tt. *Pokok-Pokok Pengetahuan Hukum Dagang Indonesia.*

Muhammad, Abd kadir. tt. *Segi Hukum Lembaga Keuangan dan Pembiayaan.*

Nasarudin, M. Irsan dkk. 2004. *Aspek Hukum Pasar Modal Indonesia.* Jakarta: Prenada Media.

Nating, Imaran. tt. *Peranan dan Tanggungjawab kurator dalam Pengurusan dan Pemberesan Harta Pailit.*

Prodhodikoro, Wirjono.tt. *Hukum Asuransi.*

Saidin.tt. Aspek Hukum Hak kekayaan Intelektual.

Saliman, Abdul R. 2005. *Hukum Bisnis Untuk Perusahaan Teori & Contoh Kasus*. Jakarta: Prenada Media.

Simatupang, Richard Burton. 2003. *Aspek Hukum dalam Bisnis.* Jakarta: Rineka Cipta.

Suherman, Ade Maman. 2004. *Aspek Hukum dalam Ekonomi Global.* Bogor; Ghalia Indonesia.

Usman, Rahmadi. tt. *Aspek-Aspek Hukum Perbankan di Indonesia.*

Usman, Rahmadi. tt. *Hukum Persaingan Usaha Indonesia.*

Widjaya, IG. Rai. 2003. *Hukum Perusahaan.* Mega Point/ Kesaint Blanct.

Wiwoh, Jamal. 2008. *Pengantar Hukum Bisnis.* Surakarta: Penerbit LPP UNS.

Yani, Ahmad & Gunawan Widjaya. 2008. *Kepailitan.*

Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14 Tahun 2006 Tentang Good Corporate Governan

LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI

Nahdlatul Ulama

Dr. H. Indra Muchlis Adnan, S.H., M.H., M.M., Ph.D. Lahir di Teluk Pinang, Gaung Anak Serka, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 29 Desember 1966. Meraih gelar Sarjana Hukum (S-1) dan Magister Hukum (S-2) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, memperoleh gelar Magister Manajemen (S-2) dari Sekolah Tinggi Manajemen "IMMI" Jakarta, sedangkan gelar Doktor (S-3) diperoleh dari Universitas Utara Malaysia, Kedah Kuala Lumpur.

Penulis merupakan Dosen Fakultas Hukum Universitas Islam Indragiri (UNISI) Tembilahan. Di samping itu, Penulis juga mengajar di beberapa Universitas di Jakarta dan Riau, serta menjadi Pembicara di berbagai Seminar dan Pelatihan yang diadakan oleh para pengusaha, akademisi, birokrat, pemuda, mahasiswa dan para santri.

Beberapa aktivitas organisasi yang telah digeluti, antara lain: Sekretaris dan Ketua DPD KNPI RIAU, Pengurus DPP KNPI, Pengurus DPP AMPI dan Ketua Umum AMPI RIAU, Pengurus DPD Partai Golkar Riau, Ketua Umum DPD Partai Golkar RIAU, Ketua Umum Masyarakat Perhutanan Indonesia Reformasi Riau, Ketua Umum BPD GAPENSI Riau, Ketua Umum Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Riau, Ketua KADINDA Riau, Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) Riau dan Ketua APKASI/BKKKS, serta Pengda PSSI RIAU.

Dalam bidang Politik, penulis pernah menjadi Anggota DPRD Riau periode 1999-2003 dan pernah menjabat sebagai Bupati Kabupaten Indragiri Hilir selama dua (2) periode berturut-turut, yaitu periode 2003-2008 dan 2008-2013. Setelah purna tugas dari jabatan sebagai bupati, saat ini penulis mengabdikan diri dan *concern* terhadap pengembangan dunia pendidikan, khususnya pendidikan di Kabupaten Indragiri Hilir. Penulis yakin, melalui pendidikan tinggi dan berkualitas akan mengantarkan generasi bangsa menuju kesuksesan yang gemilang.

Prof. Dr. Sufian Hamim, S.H., M.Si. Lahir di Pulau Cawan, Mandah, Indragiri Hilir, Provinsi Riau pada 12 Februari 1967. Gelar Sarjana Hukum Ketatanegaraan (S-1) Tahun 1985-1989 diraihnya di Universitas Islam Riau Pekanbaru, Magister Administrasi Publik (S-2) Tahun 1992-1994 dan Doktor Ilmu Administrasi (S-3) Tahun 1997-2001 dari Universitas Padjadjaran Bandung. Hingga saat ini bekerja sebagai Dosen dan Guru Besar Tetap FISIP Universitas Islam Riau, Dosen Luar Biasa Fakultas Hukum Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana Universitas Islam Riau, Dosen Pascasarjana UNRI, dan Dosen Pascasarjana Universitas Surapati Jakarta. Jabatan yang di emban saat ini sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik FISIP UIR dan Direktur Pascasarjana Kerjasama UIR-UNPAD.

Selain mengajar, Penulis juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis merupakan ketua dan peneliti pada Pusat Penelitian Otonomi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat (P2OD & PM) Universitas Islam Riau, Anggota Tim Pertimbangan dan Kajian Kebijakan Gubernur Riau (TPK2 GUBRI) Tahun 2003-2008, Staf Ahli Konsultan The Institute for Decentralization and Development Studies (InDDeS), Staf Ahli Peneliti pada Indonesian Society for Democracy and Peace (ISDP), anggota Advocat dan Konsultan Hukum (AAI). Penulis aktif menulis di berbagai media cetak dan elektronik.

Jl. Dongkelan No. 357 Krapyak Kulon
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone. 081 903 717 727 / 0821 34 797 663
Email: one_trussmedia@yahoo.com

ISBN 978-602-0992-52-5
9 786020 992525